

三位分别毕业于清华、北大和中国政法大学的“学霸”，各自拥有令人艳羡的职业背景：郭兆凡曾是高盛的精英，叶明欣曾是法律援助的佼佼者，蓝方则曾是知名媒体记者。2015年，她们都站在了人生的十字路口，需要做出重大改变；一年后，她们在机缘巧合下聚在一起，想要开创一项理想主义含量极高的事业——批判性思维教育。

三个学霸用了8年，想要干一份反“内卷”的事业



叶明欣在给孩子们上批判性思维课程。

2015年4月底，一场名为“LIFE教育创新首届峰会”的活动在北京举办。在13个专场活动中，郭兆凡最关注的是“教育如何培养思辨能力”。

这时的郭兆凡是这个峰会的负责人。她发现，思辨教育主题在国内还是太冷门。虽然有个别教师在课堂上做了一些尝试，但没有系统的教学体系。

办完这个峰会，郭兆凡有了新的想法，与其看他人做思辨性教育尝试，不如亲自上场。她把目光锁定在了批判性思维，准备去国外学习这套课程。

在遥远的法国，巴黎政治大学研究生蓝方也站在了十字路口。她打算创业，正在调研阶段。她要在2015年下半年去菲律宾考察公共议题的教育，看看当地在引进美国相关教材体系后，是否培养了青少年的理性思考能力。

与此同时，一直从事劳动者法律援助的叶明欣正面临事业的低迷期，加上儿子的出生，她对自己本来的人生规划有了动摇，想要转换方向了。

她们不会想到，一年之后，三个人将肩并肩开创一项理想主义含量极高的事业。

① “心灵的选择”

冥冥之中，郭兆凡当年的高考作文似乎预示了她的人生之路。她是2002年参加高考的，那年的作文话题是“心灵的选择”。受作家三毛的影响，18岁的郭兆凡写了一篇小说。

在这篇小说中，主人公“我”是一位男性，有着令人羡慕的工作和家庭，但“我”在40岁生日的时候作出了一个重要决定：辞去工作，偕同妻子去非洲支教，一呆就是两年。其间两人不幸得了当地的传染病。历经坎坷，最终“我”想明白了这里的生活并非所求。虽不完全情愿，还是带着复杂的心情离开了非洲，去寻找未知的、更清晰的目标。

郭兆凡的这篇小说得到了59分，只扣了1分。当年她从西安考入了清华大学经管学院。

一幅顺风顺水的人生画卷貌似已经在郭兆凡面前徐徐展开，不过她在26岁的时候就面临了小说主人公40岁时的选择题。

26岁的郭兆凡已经是高盛集团的一员，待遇优渥。然而优渥的待遇并不表示找到了人生价值和目标。偶然的机会，她知道成都有个公益组织的职业机会。于是，她去了四川，做了一年地震重建有关的非政府组织工作。不过她很快发现，作为公益机构，很容易从自身的角度去希望受助者变成什么样，而对受助者的诉求却考虑得不够。她在2012年转身离开，去英国伦敦政治学院读了人类学和社会发展的研究生，关注的是政府组织、商业组织和非政府组织的关系，以及文化的多样性。

2013年回国后，她加入了民间机构21世纪教育研究院，成为LIFE教育创新首届峰会负责人。事实上，她投身教育不是一时的冲动，而是早有铺垫。

在高盛工作期间，她就利用年假多次去陕西和重庆的农村支教，帮当地学校建设了小型图书室，组织孩子们进行辩论和演讲，还引导高年级学生用英文去编写剧本、设计道具，然后自己去表演。

那时候，她发现自己对教育与生俱来的热爱，甚至还去新东方做了大半年的兼职，接触了不少名师的教育理念。

她用了一年半时间来做LIFE教育创新首届峰会，几乎把国内当时的教育创新先行者接触了个遍，这才认识了思辨教育。然后就决定自己来做这件事了。

说干就干。当年6月底她就离开了21世纪教育研究院，并于7月份去美国参加了批判性思维国际大会，那是业界最权威的会议。郭兆凡发现，很多与会的中小学老师认同的是，要培养21世纪人才，最核心的是四C教育，其中第一个C就是批判性思维（Critical Thinking），其他三个C是Creativity（创造力）、Collaboration（合作）和Communication（沟通）。

去美国之前，郭兆凡还先后去了港台地区考察相关教学或教育创新项目。她搜罗了近百本相关图书、教材并开始攻读。从美国回来后，她到处找人聊相关话题。这时候，有个朋友向她推荐了蓝方。

2015年年底，蓝方刚从菲律宾回来。两人约了见面，没想到，她们住在同一条街上，只有一站公交的距离。



(从左至右)郭兆凡、蓝方和叶明欣。

② 公共叙事者

如果说郭兆凡的人生是私人叙事，一直处于自我探索中，出生于汶川映秀镇的蓝方则是一个公共叙事者。她的选择是随着公共知识分子的主流关注而开展的。

最早启蒙蓝方关注公共议题的，是她在都江堰的初中语文老师。老师要求学生每天观看央视《焦点访谈》，然后针对当天的节目写自己的感想。这让初中时期的蓝方产生了强烈的做记者的愿望。

在填写高考志愿前，她去新华书店翻了当时的新闻学教材，发现大都是过时的宣教。想到4年里要学会这样的教材，她有些难以接受，于是打算改读法律专业，“懂法律的记者会是很酷的”。

2005年，蓝方如愿考入了中国政法大学。大三的时候，当其他同学都在找实习机会时，蓝方把所有的简历都投向了新闻媒体。

从《财经》杂志到财新传媒，蓝方的记者生涯一直持续到了2014年。

她逐渐认识到，没有理性的具体的

人，就没有办法去构建一个更加理性、多元和良善的社会。这些认识对于以后她从事批判性思维教育都是深深的铺垫。

在蓝方的个人规划中，她一直有出国看世界的想法。正好2014年有个法国政府奖学金的留学机会，她想借此去探究国外是如何提升公共参与和公共讨论的质量的。

启发她思考更多的源于她在菲律宾的见闻。蓝方发现，虽然菲律宾引进了美国促进公共参与的相关教材，但并未发展出有效的教育体系。

从菲律宾回来后，她就跟周围的朋友说想要创业，想要做一个教育机构。这时候有朋友推荐了郭兆凡。

乘公交车不到5分钟，蓝方就到了郭兆凡的家门口。郭兆凡告诉她，批判性思维是一个特别好的工具，比较中立，不容易引起争议，且适用面比较广，尤其是它的核心是培养一个理性的人。

两人一拍即合。这时蓝方想起，法律援助从业者叶明欣在多年前曾告诉自己，要是创业的话一定要拉上她。

③ 以终为始

学习法律带给叶明欣的正是逻辑的思辨。她发现，许多西方人在进行辩论的时候并不会像我们认为的那样是互相冒犯，那其实是他们的一种生活方式。

拿到哥伦比亚大学法学硕士学位后，叶明欣回国加入了一家法律援助民间机构，从事遭受工伤或职业病劳动者的法律援助工作。她与同事共同完成并发布了国内第一部《职业病调研报告》。该报告得到了全国人大常委会多位委员的认可，成为《职业病防治法》修订的参考。

为什么没有去做更赚钱的工作？她的很多同学或去了大公司做诉讼，或帮助大公司上市——这些都是名利双收的，但叶明欣觉得，“同学们都很优秀，只是我个人在这类工作中没有找到成就感，还有很多别的想做的事情”。

2010年回国在法律援助民间机构

工作的时候，叶明欣的工资不过五六千元。之所以能坚持，叶明欣给了自己一个宏大的理由：以终为始。

她说，从人类、地球、宇宙的视野来看，一个人的生命短暂又脆弱，有幸在这个世界上走一遭，就要做一点想做的事情，留下一点痕迹。她不愿意跟周围人一直“卷”工作、“卷”收入，直到终老。

不过她的人生轨迹并非完全按照自己的意愿而运行。随着原本的事业进入低迷期，加上儿子的出生，叶明欣有了脱离原来规划的想法。

2016年的春天，叶明欣接到了蓝方从巴黎打来的电话，当她获悉蓝方要做批判性思维教育的创业，没有一点犹豫就应下了。

然后就是叶明欣和郭兆凡相约见面。巧合的事情发生了，两人携带了同一本名为《孩子：挑战》的育儿书赴约。

④ “C计划”

2016年夏天，蓝方从法国归来，三个理想主义者终于聚在一起。郭兆凡偏向个人叙事，更接地气一些；蓝方和叶明欣更偏向公共叙事，她们有着很相似的价值观和信念。

她们一开始就想好了，要做自负盈亏的机构，而不是靠捐赠生存的公益机构。因为公益机构的一个挑战是，资助的人跟接受服务的人不是同一个人，那么到底是为谁服务很容易发生扭曲。而商业机构的核心是产品。如果产品能站得住脚，能够被市场认可，更可能持续发展。

彼时正是知识付费兴起之际，三人恰好赶上了这波潮流。当年7月15日，“C计划”正式上线，这个“C”正是Critical Thinking。

起步之初，“C计划”以线上课程为主，辅以一些线下活动。例如她们发起了一个叫做“C讲坛”的系列活动，邀请活跃在公共领域的朋友们分享自己的人生经历和自己所从事的事业，从性别、工伤援助、人道主义难民教育到抑郁症救助，涵盖多个议题。

2016年到2019年是“C计划”发展的第一个阶段，也是一个探索的阶段。最初目标用户主要是成人，只是他们的想法还没有完全清晰，用户是谁、用户画像是怎样，都不甚了然。

不过她们有足够的传播技巧。蓝方说：“当时我写了一篇文章，媒体圈传得很广，很多人看到了就跑来报名，第一期课程、第二期课都是乌泱乌泱的，很快就报满了，事情就这么做起来了。”

最初的课程都是关于方法论的。她们后来才察觉，这些课程有些不接地气。

到了2017年，随着知识付费潮落以及大一些平台的崛起，像她们这样小平台的课程不再好卖了。回忆这段经历的时候，蓝方还会不自禁显露出失落，“感觉都快要做不下去了，大不了我回去再做记者”。

她们还是坚持了下来。接下来她们还尝试在果壳的“在行”开发了一个21天的实用逻辑课程，也带来了一些现金流。到2018年，她们还做了一些面向教师和职场人士的培训项目。

在做教师培训的项目时，很多校长、



三人拿到了营业执照。

⑤ 三人行

“C计划”是一个轻资产运作的企业。三个人将其定位为社会性创业，也就是社会责任成分更多、商业成分更少的创业。

自从创业“C计划”以来，郭兆凡不像以前那么强势，而是变得更加平和。她对这个世界的复杂性有了更深的理解，也更多元和更包容。

她想，如果自己的孩子考不上名校，也不是什么大不了的事情，孩子能有特别强的好奇心、主动性和思考能力就很好。

她仍然有足够的执行力。为了远离雾霾，她在2017年就南下去了深圳，后来又选择和家人旅居国外。

随着郭兆凡离开，蓝方南下深圳，深圳办公室已经成为公司大本营。如今三人的格局变成了郭兆凡在国外，蓝方在深圳，叶明欣留守北京。还好，“C计划”的业务一直以线上为主。她们的教师员工大



蓝方在法国。

都分散在各地，有一些甚至是数字游民，居无定所。这并未对她们的业务产生大的影响。

蓝方南下也有自己的考量。她的两个孩子在北京屡屡遭受支原体肺炎的侵袭，这让她几乎每个月都要跑医院，“都要跑崩了”。如今深圳的海岸和公园成了孩子们的天堂。

在儿子的成长过程中，叶明欣投入了许多心血，这也让她对儿童教育有了不一样的感悟。一年级的时候，她发现，100个生字中儿子只学会了10个，儿子是学渣？

这种心理冲击一度让叶明欣感到很挫败。经过反复摸索，她认识到，每个孩子是不一样的。用同一套教材，用同一个教学节奏来教，本身就是有问题的。她需要找到一个更科学的方法去支持儿子的学习。

创业8年后，“C计划”并未如那些互联网企业一般迅速发展壮大，至今不过五六十人的规模。这需要三个人的定力，她们坚守长期主义，没有选择引入大的资本以求迅速发展。

郭兆凡今年40岁了。当被问及如今的40岁跟高考小说中主人公的40岁有什么区别，她眼睛一亮：这是个好问题！

她说：“现在40岁的自己比小说中40岁的主人公要明白很多，包括价值观、生活方式，和大大小小的选择。感谢这些年经历，让我学会了独立思考。”