

# 上海新南洋昂立教育科技有限公司

## 2021 年度董事会工作报告

2021 年，公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《公司章程》、《董事会议事规则》等有关法律法规及公司相关制度的规定，认真履行股东大会赋予的职责，从切实维护公司利益和广大股东权益出发，勤勉尽责、科学决策，带领公司上下紧紧围绕年初制定的发展目标和工作方针，积极推动公司各项业务的发展，保障了公司的正常运营和可持续发展。

### 一、2021 年度经营情况回顾

#### （一）总体经营情况

2021 年，国内教育培训行业发生重大变化。上半年，公司积极开展各项业务，实现营业收入 9.02 亿元，同比增长 14.80%，归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润为 0.22 亿元，同比增长 116.66%。2021 年 7 月，中共中央办公厅、国务院办公厅颁布双减政策，公司所从事的 K12 学科类培训业务受到重大影响，因招新停滞、退费增加、退租裁员等因素，至 2021 年年末，公司业绩由盈转亏，实现归属于上市公司股东的净利润-2.03 亿元，实现营业收入 15.87 亿元，同比减少 12.24%。

为应对政策调整带来的巨大冲击，公司一方面加快推进业务转型，确立职业教育为公司未来的战略业务，加快发展国际与基础教育业务，积极探索创新 K12 非学科教育业务，快速布局大学生升学、就业及技能培训业务，一方面强化现金流管理，开源节流，降本增效，优化校区布局、组织架构及人员结构，保障公司安全运营，提升规范化管理水平，总体经营情况保持稳定。

#### （二）经营情况回顾

##### 1、全面优化业务布局，推进现有业务的转型升级

2021 年 7 月，双减政策出台后，公司努力采取措施推动传统学科培训业务向非学科业务转型，通过创新、迭代素质课程产品、完善技术平台、加强教师授课技能培训、强化学员服务等方式，将学员分层逐步转入素质课程，基本实现转型期的平稳过渡。

公司创新布局大学生教育业务，快速迭代产品及运营模型，初步形成考研、考证、专升本、出国留学等多领域协同并进的试跑态势。

公司职业教育业务以“产教融合”为基本思路，推进专业共建、工学合一、咨询托管等学历业务，同时发展品牌合作、职业技能培训、小语种（日语）培训、高端管理继续教育培训等业务，构建职业教育业务发展平台。通过内生外引构建优质职业产品体系，优化多元化合作渠道，提升品牌、课程、师资和管理等模式的平台化输出能力，形成完善的职业教育生态，为后续快速发展奠定基础。

公司国际与基础教育业务加速开展中小学校托管与合作办学、科学实验室建设与合作，通过优质课程、管理方式与教学人才的输出，为学校提供全套运营服务，梳理优化出国留学相关业务体系，实现业务规模逐步扩大，蓄势待发。

## **2、强化公司统筹及服务能力，打造一体化协同中台**

2021年，公司通过业务协同、组织调整、团队整合等方式进一步推进各事业部业务之间的深度融合，有效提升内部协同运营效率

年内，公司持续提升产品一体化研发能力，统筹各业务板块的产品研发及落地。积极参选“上海市素质教育优质课程项目资源”，目前已有近10门课程入选。积极构建多元化市场渠道协助学校开展非学科教学，目前已与近10所学校达成合作或形成意向，逐步形成中小学、国际学校、普通公校三级校渠体系。提升校区一体化协同运作，推进校区素质化环创升级，目前上海校区已完成第一轮升级试点。

## **3、推进校区优化整合，优化资产配置**

2021年上半年，公司建立校区一体化工作组，统筹、协调和管理校区一体化工作，并根据业务节奏强化过程管理，推动校区精细化、精益化运营。2021年下半年，根据双减政策要求，公司快速调整业务布局，并根据业务调整同步优化、整合校区，通过关闭或转型为素质校区等一系列校区优化、整合措施，截至2021年底，公司上海直营教学中心由2020年底的171所下降至71所，外地直营校区全面收缩，加盟校区由2020年底的1500所下降至625所。

在整合业务的同时，公司持续强化现金流管理，积极开展相关低效闲置资产、股权的处置工作，提升了公司的经营管理效率，有效补充了公司的现金储备，降低了公司的运营风险，也为公司应对政策变化、转型发展提供了保障。

## **4、深化科技赋能，助力业务发展**

公司持续推进科技赋能，完善业财标准化、“BOSS”等信息系统建设，积极推进 CRM 系统（客户管理系统）建设并与“BOSS”、在线网校等系统对接，通过产品技术研发、线上平台搭建、在线业务推进、信息系统建设升级等工作助力业务转型发展。

### 5、优化公司价值管理体系，推进人力资源结构调整

2021 年，公司进一步优化业务价值管理体系，提出“健康增长系数”概念，在关注规模（营业收入）增长的同时，增加对业务健康度（利润率）的关注。同时，由上至下进一步细化各级价值管理方案，牵引战略及业务目标落地，从目标管控角度确保战略执行动作规范不走样，从利益分配角度引导各级组织、员工聚焦客户价值创造。

双减政策颁布后，公司及时调整并优化人力资源结构，合理控制人力资源成本。一方面通过内部培训将部分学科业务人员转变为新业务人员，稳定大部分核心骨干和优秀人才，最大限度复用原有团队，节约人员优化成本和人才引进费用，一方面围绕各阶段战略及业务调整方向，适时补充新产品研发、销售管理、校渠拓展等方向的专业力量，积极引进核心专业人才，强化人才队伍，为业务转型及组织核心能力的构建赢得时间。

### （三）主要经营数据

单位：元

主要会计数据	2021年	2020年	本期比上年同期增减 (%)
营业收入	1,587,456,924.83	1,808,927,139.78	-12.24
扣除与主营业务无关的业务收入和不具备商业实质的收入后的营业收入	1,581,412,917.21	1,788,634,988.41	-11.59
归属于上市公司股东的净利润	-203,205,060.07	-248,473,615.01	/
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-316,885,308.58	-318,350,861.05	/
经营活动产生的现金流量净额	-475,969,426.95	-73,666,718.06	/
	2021年末	2020年末	本期末比上年同期末增减 (%)
归属于上市公司股东的净资产	171,294,841.64	561,279,161.66	-69.48
总资产	1,484,124,795.72	2,498,891,157.17	-40.61

## **（四）公司面对的风险挑战**

### **1、政策法规风险**

2021年7月24日，中共中央办公厅、国务院办公厅印发双减政策，此后教育主管部门及各地方陆续出台相关管理政策，对教育培训行业以及公司所从事的K12教育业务领域的学科培训业务产生重大影响。公司面临着机构性质、办学许可证、从业教师、教师资格证、培训时间、培训内容、培训形式、培训场地、培训价格、营销方式、融资方式等方面的严格限制和规范。

### **2、新冠疫情风险**

目前新冠疫情依然存在不确定性，若疫情加剧，公司线下教学中心可能再度受疫情影响暂停运行，会对公司业绩带来一定的冲击。如何顺利转移教学活动至线上，保障课件、老师、授课方式同步线上化并保证学习效果，是公司需持续应对的问题。

### **3、业务转型风险**

公司的主要业务为教育服务，2021年度，公司教育培训业务中涉及学科类培训的业务收入约占本期公司营业收入的77.83%。本次双减政策的发布以及贯彻实施，对公司所从事的K12教育业务领域的学科培训业务产生重大影响。教育培训行业新政策下的业务调整、战略转型将给公司带来巨大的挑战。此外，因公司业务转型所带来的校区关停、租赁违约赔付、人力资源结构调整等产生的费用，可能对公司未来现金流和利润造成一定影响。

### **4、经营管理风险**

自双减政策实施以来，公司对进行了业务调整、战略转型，公司进一步加大职业教育、国际与基础教育和素质教育领域业务的拓展力度，并大力开拓大学生教育领域的业务。后续，如果深化内部整合，进行相应的组织架构调整，在经营管理中落地总部与各事业部间高效协同作战，是公司将目前面临的重要挑战。

## **二、报告期内董事会日常工作情况**

### **（一）本年度董事会召开情况**

2021年，公司共召开8次董事会会议，会议的召集与召开程序、出席会议人员的资格、会议表决程序、表决结果和决议内容均符合法律法规的规定。公司董事会设立了审计、薪酬与考核、提名、战略四个专业委员会，建立并完善了议

事规则，各委员会分工明确，为董事会的决策提供科学和专业的意见，确保董事会对经营层的有效监督。

## **（二）本年度董事会召集股东大会情况**

2021年，公司共召开1次年度股东大会，1次临时股东大会，股东大会的召集、召开、出席会议人员资格、表决程序以及表决结果等相关事宜符合相关的规定，股东大会决议合法、有效。董事会严格在股东大会授权的范围内进行决策，认真履行职责，逐项落实股东大会决议的内容。

## **（三）董事会专门委员会履职情况**

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会四个专门委员会。报告期内，公司董事会各专门委员会按照各自议事规则的规定，以认真负责、勤勉诚信的态度忠实履行各自职责，为董事会科学、高效决策，不断完善公司治理结构、提高公司管理水平、促进公司发展等方面起到了积极的作用。

## **（四）独立董事履职情况**

公司独立董事根据《关于在上市公司建立独立董事制度的指导意见》、《上市公司治理准则》及《公司章程》等有关规定，认真履行独立董事职责，积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，在重大事项及有关需要独立董事发表事前认可意见或独立意见的事项均按要求发表了相关意见，充分发挥了独立董事作用，为董事会的科学决策提供了有效保障。本年度公司独立董事通过听取管理层汇报、实地考察等形式，充分了解公司经营情况和董事会会议议题内容，在董事会会议上建言献策，积极参与审议和决策公司的重大事项，切实维护了公司全体股东的合法权益。

# **三、公司发展战略与经营计划**

## **（一）发展战略**

自双减政策落地后，公司集中力量快速推进业务转型工作，围绕“调整、转型、开拓、重构”的战略部署，积极推进业务转型及新业务拓展，形成了以职业教育、大学生教育、青少儿教育和国际与基础教育为主的新业务格局。

2022年，公司将深化实施“精益战略”，强调在公司的统一领导下，对现有

资源进行统一、合理的分配与协调，以精准赋能不同阶段的业务单元实现跨越增长。“精益战略”的内涵主要体现在内生与外延两个角度。

内生角度，采用内部“精益创业”的方式，在严格成本管控的基础上，充分利用公司现有资源和团队，推进转型业务升级及新业务突破。同时采用“精益退出”的方式，优化不良资产，结构化调整行政与人力资源成本费用，减少刚性成本支出比例。

外延角度，采取“精益合作”的方式展开外部合作及投资并购，在打造自身业务核心竞争力的同时，引入外部合作伙伴，精准补齐业务短板，快速形成业务规模。同时以优质的职业院校标为目标，通过托管运营或合作运营，助力职业教育规模发展。

## **（二）经营计划**

2022年，公司将形成以职业教育、大学生教育、青少年教育及国际与基础教育四大板块为主的业务模式，并通过市场渠道升级、产品一体管理、校区集约运营等措施促进公司业务能力提升，形成公司特色的业务价值创造体系。

### **1、业务经营计划**

**职业教育：**公司将推动现有职业教育资源的整合及优化，通过“内生外延”的方式，推动职业教育发展平台建设，打造职业教育生态。公司将以“产业融合”为发展基调，重点发展智能制造、工业机器人、信息化、电子商务、护理等专业，加强产业资源合作，推动学校专业共建，打通学校与产业通路。同时公司将以优质的职业院校标为目标，推进职业院校的咨询、托管业务。公司还将继续强化品牌、渠道、产品等业务能力，提升合作客户的服务能力及业务价值，带动企业定制化培训业务的咨询化转型升级。公司也将依托现有的教育资源，推进资格招录、小语种培训业务的发展。

**大学生教育：**公司在原有高中业务的基础上，向上延展出新的“增长极”——大学生教育领域的业务。公司已基本跑通考研业务模型，将在2022年度积极拓展线下校渠，进行业务放量。公司将在2022年上半年跑通自考业务模型，开展线上课程，通过自媒体布局全国市场，建设自有流量池，并不断迭代自考业务销售链路。留学业务方面，公司将致力于与现有目标国外院校和渠道，达成合作招生。考证类成人教育业务方面，公司将布局线上培训，集合现有师资和产品，优选热门考证类目进行突破，逐步扩展品类。

青少年教育：公司将紧跟政策要求，进一步提升产品研发的能力，积极推进素质科目研发及“白名单”申请。公司将积极拓展市场渠道建设，放大品牌效应及校区引流，打造多兵种一体化协同作战能力，保持业务调整柔性及持续迭代，同时加快外部资源合作，开展研学、游学等新产品业务。公司将继续推进校区整合优化，提升校区健康发展水平，同时以用户为导向，推进校区环创。

国际与基础教育：公司将聚焦大湾区、长三角、西南、华南地区，重点发展托管办学及合作办学业务、合作办学、科学实验室建设与运营等业务。其中托管办学业务将强化团队能力，提升交付能力；合作办学业务将以国际、科创为主线，形成业务合作的多元化模型，根据需求推进区域拓展及复制。公司将依托英美等海外学校资源，推动出国前后端服务，如留学咨询、背景提升、海外游学等。

## 2、业务能力提升

市场渠道升级：公司将强化学校及品牌合作，推进 To B 定制化课程，提升学校的一体化解决方案能力。同时公司将开展入校推广和公益课程等活动，通过 TO B、TO C 方式汇聚线下校园流量。公司将自建达人主播，形成新媒体万人流量池；精细化社群运营，建立本地化垂直流量池；部署 SCRM 系统（社交化客户关系管理系统），对接小程序矩阵，释放销售能力，实现私域化销售。

产品一体管理：公司将同步外部课程采买及自研，满足客户需求。品类上，从流量大且集中的标准化产品覆盖到流量小且分散的非标准化课程；内容上，从通用型合作到成体系的自研产品，从单城单校的自研产品到全国性的自研产品；服务上，从通用类的基础服务内容到有专业知识属性及符合当代大学生特点的个性化服务内容。

校区集约运营：公司将优化校区布局，进一步调整单校营利模型，关注校区的坪效、人效等健康度指标，并逐步推进校区产品综合化及环创升级，提升客户体验。

## 3、业务价值创造体系

组织发展：公司将结合业务转型优化组织架构与运作机制，推进扁平化管理，强化公司总部对精创业务的支持与赋能，并通过项目绩效管理，促进各项目快速发展。公司将打造学习型组织，开展业务工作坊、研讨会，加快规模化打法和业内主流打法的融合，持续提升组织学习与迭代能力。同时，公司将坚持“精打细算、精耕细作、精益求精”，简化各类内部运作、沟通决策流程，提升组织效率。

人才发展：公司将持续优化人力资源结构，通过引进业务转型所需的专业人才、管理人才，提拔培养年轻骨干，搭建具有创业精神和顽强意志的团队，并通过价值管理体系、员工持股计划，激发核心骨干人才的创业斗志。公司将基于业务转型需要，重新梳理内部人才标准，通过人才盘点实现人才的优化配置。

价值管理：公司将建立以项目绩效管理为中心的价值管理体系，体系化、规范化、精细化的推进各类项目的价值创造管理，推动业务转型目标达成。公司将各项目按照统一标准进行分类，确定各类项目的管控方向；明确不同类别项目的价值创造及价值评价标准，清晰界定各项目的年度发展目标及过程管控重点；按绩效计划、绩效跟踪、绩效评价、绩效改进四步骤实施全流程绩效管控，及时纠偏、快速迭代，确保项目推进方向符合公司战略管控要求；加强项目绩效考核结果与核心骨干人员奖金发放、绩效等级评价、职级升降及薪酬调整等的绑定，提升各层级管理人员对于项目整体绩效的关注度。

上海新南洋昂立教育科技股份有限公司

董事会

2022年4月29日