

上海新南洋昂立教育科技有限公司

2020 年度董事会工作报告

2020 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、2020 年度经营情况回顾

（一）总体经营情况

2020 年，突如其来的新冠肺炎疫情给全球经济带来了巨大冲击，对教育培训行业的影响尤为深重。受线上培训加速渗透、线下竞争愈发激烈、政府监管趋严等多重因素的影响，公司的经营活动以及持续发展经受了极大挑战和考验。根据中央应对新冠肺炎疫情工作领导小组有关会议精神，和上海市政府结合疫情防控实际情况的具体要求，公司线下教育业务暂停运营近 5 个月之久，直至六月下旬，才陆续恢复线下上课。

由于疫情期间公司线下业务近 5 个月全面停滞，但房租、人力等固定成本继续发生，加上线上课程投入、防疫物资消耗等新增费用开支，导致营业收入、利润均同比出现大幅度下降。2020 年度，公司实现营业收入 18.09 亿元，归属上市公司股东的净利润为-2.48 亿元。其中，教育培训业务实现营业收入 15.21 亿元，占公司营业收入比例 84.08%。

（二）经营情况回顾

1、积极采取措施应对疫情考验

为应对疫情期间线下教育业务无法开展的严峻局面，公司应对迅速，及时将线下课程转为线上，通过线上授课和 OMO 产品实现疫情期的业务过渡，降低疫情对学员课程进度的影响。公司持续优化在线课程产品、完善技术平台、加强教师在线授课技能培训、强化学员服务，以实际行动响应政府“停课不停学，停课不停教”的号召，全面经受住了疫情的考验，并进一步促使公司提前发力在线教育

和科技赋能的战略布局。

2020 年公司各项主要业务受疫情影响程度不一。幼儿素质和小学全科培训业务受疫情冲击最为明显，公司不断努力采取措施，逐步恢复在读活跃学员数，保障业务平稳开展。中学全科培训业务需求在下半年快速恢复并稳定增长。全国业务有序推进，TO B 业务恢复快速，TO C 业务同比亏损收窄。在线业务抓住机遇，在疫情期间不断扩大业务规模。职业教育业务疫情期间业务平稳推进，并于年内完成嘉兴南洋职业技术学院的资产确认协议签署工作。国际及基础教育业务及时调整业务结构，加速开展中小学校托管业务，业务规模逐步扩大。

2、加快推进业务整合，优化业务结构

公司打通事业部间的组织架构和管理体系，通过统一校区、产品、市场、运营及相关管理职能，促进事业部间品牌及产品在校区层面的实质协同，提升公司整体运营效率及产品竞争力。截至目前，公司事业部已整合为：中学生事业部、小学生事业部、智立方上海事业部、素质事业部、全国业务发展中心、在线业务发展中心、国际与基础教育事业部、职业教育与综合业务事业部。

2020 年度，公司通过建立校区运营健康度模型及指标库，持续推动部分教学中心整合优化，进一步提升校区运营健康度。截至 2020 年末，公司旗下直营教学中心共 214 所，其中上海地区小学全科培训 77 家，中学全科培训 39 家，VIP 个性化培训 33 家，少儿素质培训 25 家，上海以外教学中心 40 家，分布于宁波、杭州、长沙、西安、常州、南通、合肥等城市。2020 年末，公司 K12 培训在读学员近 15 万人。

在整合业务的同时，公司有序推动非核心业务资产的优化。

3、明确 3+3 战略实施步骤，优化业务模式

2020 年度，公司围绕“一体两翼”发展战略，不断明晰战略路径，坚定推动战略落地。根据外部环境变化，将战略规划分两阶段推进，每三年一个阶段，每三年为一阶段，即“3+3”战略实施步骤。根据战略和市场变化，不断打磨、优化业务模式。基于前期业务基础并借鉴行业优秀企业经验，持续推动班课业务向四季切齐模式转变，强化中台建设，持续推动产品研发、师资升级和服务能力提升，注重口碑打造、学科运营、学员留存。线上业务聚焦“同城直播大班”，加快转型升级。

4、建立以客户为中心的产品及市场体系

公司于年内设立产品学科部，搭建公司整体产品框架，完善各事业部产品管理体系，以入口班为抓手推动暑秋课程产品及研训学物料研发与共创，不断优化迭代研训学一体化流程，持续提升公司产品力。基于昂立教育 36 年历史沉淀，从学生和家長角度提炼出最适合昂立教育的产品。

公司启动产品联合研发，从入口年级入手，依托原有的产品基础和教学经验，结合现代信息技术，联合打造具备行业竞争力的产品体系，在入口班推广中已初见成效。

公司成立市场营销部，统筹市场营销资源，提升专项投放效能，优化市场投放结构。通过渠道集采节约成本。增加“直播、社群、内容”等营销新模式，加大线上营销投放力度。组建学科运营团队，完善“学科运营、用户增长、产品管理”的全新市场管理架构，助力市场人数同比下降 17%。

5、深入推进科技赋能，助力业务发展

公司在疫情期间全面实现线下业务转线上，基于公司现有业务模式和产品、教师等资源，通过内部信息系统及合作平台，跑通线上教学服务全过程，平稳实现各事业部线上教学服务。

积极推进业财标准化、“BOSS”、“智学习”等信息系统建设，加紧研发自有直播平台，持续强化线下业务信息技术支持，升级先进教学设备，不断提升教学服务体验，并着手相关知识产权产品建设。

6、强化中台能力建设，加强职能赋能

2020 年，公司以 K12 教育培训业务为核心，夯实总部职能体系和中台建设，加强产品研发及标准化运营管理体系构建，深化事业部协同，推进人才体系搭建和企业文化建设，赋能作用初显。

公司建立统招统培教师招聘培养体系，通过选拔培养内部导师，新师线下集中培训等措施，为师资队伍建设打开新局面。全面开展人才盘点工作，组织搭建四级人才培养体系，以“金柏、银松、优才、橙才”四大项目为抓手，体系化、流程化、规模化进行各层级人才的统筹培养和输送，不断完善集团人才发展体系，助力人才队伍建设。

公司总部牵头梳理优化各项管理制度及流程，加强风险控制和内控管理，使其实现制度化和常态化，杜绝防范风险；强化集中采购并在 K12 业务范围全覆盖；进一步强化校区合规化经营，建立了总部贯通至校区的合规风险管控及应急体系，

提高公司经营及校区运营规范化程度。

2021年，是公司“3+3”战略步骤的开局之年，也是公司战略实施的关键一年。外部环境依然复杂，疫情短期内对业务仍有影响，公司将坚定不移地秉持“一体两翼”战略，持续推进一个昂立、客群导向的组织强化，推进全国业务拓展以及科技赋能，重点围绕各客群需求，升级教学服务品质，优化产品端架构，不断提升业务健康度，从而推动公司业务长足发展。

（三）主要经营数据

单位：元

主要会计数据	2020年	2019年	本期比上年同期增减(%)
营业收入	1,808,927,139.78	2,391,323,310.58	-24.35
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	1,788,634,988.41	/	/
归属于上市公司股东的净利润	-248,473,615.01	54,154,723.85	-558.82
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-318,350,861.05	3,812,616.01	-8,449.93
经营活动产生的现金流量净额	-73,666,718.06	-86,169,482.06	14.51
	2020年末	2019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	561,279,161.66	915,066,387.43	-38.66
总资产	2,498,891,157.17	2,711,382,027.57	-7.84

（四）公司面对的风险挑战

2020年，教育培训行业在新冠疫情的严酷环境下逆势求生，公司主营业务面临多项风险及挑战。

1、新冠疫情风险

2020年因新冠疫情影响，导致公司上半年线下门店暂停运营，也因此对公司业绩带来一定的冲击。未来新冠疫情依然存在不确定性，若疫情加剧，则会影响公司完成既定目标。若线下教学中心再因疫情暂停运营，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，是公司仍需应对的问题。

2、线上教育竞争风险

线上教育快速渗透并抢占市场，对线下招生带来影响。未来线下培训机构不单要和本地线下机构竞争，还面临线上教育品牌的强势竞争。目前全国性的线上品牌在知名度、广告宣传、教育科技研发等层面都有较强的竞争力，对公司核心

业务构成一定挑战。

3、政策风险

教培行业政策和监管不断趋严，未来在证照审批、线下机构营业许可、预收款收费模式及管理等方面，均有可能持续收紧。未来公司如何在强监管的政策风险压力下，在合规经营的同时实现高效发展，是公司未来面临的重大挑战。

4、经营管理风险

2020 年度，公司深化事业部整合，同时进行组织架构的相应调整，如何在后续经营管理中落地事业部内业务协同，是公司需面临的重要挑战。

同时根据公司战略，公司拟加速业务在全国范围内扩张，实施重点城市战略。针对外地教育培训市场的客户特点、竞争格局和本地化情况，以及公司在当地的业务基础，公司需解决外地团队搭建、运营管理机制优化、产品本地化等问题，以应对新市场扩张的不确定性。

5、人力资源风险

公司“一体两翼”发展战略要求加快全国拓展和科技赋能，未来公司必须面对业务规模快速扩张与经营管理能力匹配的风险，主要表现为人力成本不断增加，导致当期利润水平及利润率下降的风险；教育培训行业人才流动性强，尤其是核心管理及研发团队、骨干师资流失可能对公司长期稳定发展带来不利影响。公司 2020 年度全面开展人才盘点工作，组织搭建四级人才培养体系，体系化、流程化、规模化进行各层级人才的统筹培养和输送，通过核心人才的快速成长带动组织能力的加速迭代。与此同时，公司于 2020 年 11 月顺利启动第二轮用于员工股权激励和员工持股计划的股份回购工作，用以开展股权激励，进一步检验人才政策成效。

6、并购整合风险

2019 年度公司开展并购整合业务，先后收购上海育伦教育科技有限公司部分股权、收购上海凯顿信息科技有限公司部分股权、收购上海昂立优培教育培训有限公司部分股权，并参与设立了多个基金。2020 年，上述并购投资项目受新冠肺炎疫情影响不一，除去疫情影响的不可抗力，一般正常运营也会受宏观经济、行业周期、投资标的经营、交易方案等多种因素影响，产生收益水平不确定的风险，且进一步考验公司对并购项目的投后运营与管理能力。

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

2020年，公司共召开13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

2020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、公司经营计划与发展目标

2021 年公司秉持业务聚焦原则下的“一体两翼”战略，进一步明确各业务线发展方向，围绕客群需求，升级教学服务品质，优化产品端架构，提升用户留存及口碑，打造良性业务循环，推动公司长足健康发展。

K12 学科培训：班课与个性化业务协同发展，聚焦入口年级，通过联合研发打造上下贯通的产品体系，以统招统培打造规模化教师供给体系，强化核心业务市场竞争力，推进规模化扩张速度。

幼儿素质教育：聚焦 3-6 岁学员，打造客群基础，协同旗下素质教育品牌共同发展，统一产品建设及品牌形象，强化产品研发、市场投放、校区运营协同效应，提升运营效能。

异地业务：聚焦重点直营城市，加快异地城市中台建设，推进 K12 核心业务的规模化复制，同时结合本地市场特点，实现业务策略落地。加盟业务，聚焦三四线城市，提升产品及系统化运营管理方案输出能力，赋能客户，实现共赢。线上教育：聚焦上海初高中学员，打造本地化直播大班课第一品牌，升级产品及师训体系，强化服务能力，提升线上学习体验及效果。

国际与基础教育：强化国际课程和特色课程研发优势，拓展合作办学等对公业务，同时，基于客群资源，开拓国内外双文凭、游学及出国留学咨询等业务，打造国内外国际教育业务闭环。

职业教育：依托品牌优势，增强对外合作，推动院校托管等重点项目建设，同时，强化职业技能培训业务。

2021 年将具体围绕以下几方面重点工作展开：

一、狠抓疫情防控工作，落实应对预案，常态化防控，降低疫情反复对公司业务的冲击；

二、深入促进产品驱动模式转型，完善昂立教育产品体系梳理和优化，持续提升产品力，塑造公司核心竞争力；

三、全力推动学科运营工作落地，加速市场营销模式转型，促进市场营销整体效率提升；

四、强化校区一体化管理，常态化开展校区优化工作，提升校区运营健康度；

五、加快科技赋能步伐，基于管理流程优化迭代升级管理信息系统，强化产品技术研发支持，完善各类信息系统和平台建设；

六、深入推进城市战略，强化职能总部对全国业务赋能，落地 K12 业务的规

模化运作，推进全国业务拓展；

七、明确职业教育与国际教育业务发展战略，确定业务模式和发展途径，实现与 K12 业务的协同发展；

八、推进公司资产梳理和低效资产处置，集中资源大力发展公司教育培训主营业务；

九、推进流程优化和制度建设，强化内控管理，持续专项推进校区合规工作，确保公司合规健康运营；

十、持续提升组织能力，完善公司管理体系，优化组织架构，同时完善公司四级人才培养体系和人才盘点机制，激活组织活力，促进组织进化；

十一、推进多层次激励方案落地，创新激励机制，全方位激活团队活力；

十二、全面加强企业文化和宣传，升级公司品牌形象并形成贯通至公司战略的公司品牌宣传体系。

上海新南洋昂立教育科技股份有限公司

董事会

2021 年 4 月 29 日