
上海新南洋昂立教育科技有限公司

2023 年度董事会工作报告

2023 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、2023 年度经营情况回顾

（一）总体经营情况

2023 年是全面贯彻二十大精神的开局之年，亦是实施“十四五”规划承上启下的关键一年。党的二十大报告中提出：“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑”，同时，教育部等部门陆续出台《关于加强新时代中小学科学教育工作的意见》、《关于实施新时代基础教育扩优提质行动计划的意见》、《职业教育产教融合赋能提升行动实施方案（2023—2025 年）》等一系列文件，充分体现了对教育事业的高度重视和教育在中国式现代化建设中的重要作用。

2023 年，公司坚定实施调整转型战略，大力推进素质教育、职业教育、成人教育及国际与基础教育相关业务有序发展。公司通过加强各业务之间的协作，统筹促进各业务之间的融合，提升内部协同运营效率，提高产品力、增强市场渠道、强化校区运营管理等措施推动公司业务持续健康发展。

2023 年度，公司实现营业收入 9.66 亿元，同比增长 27%；实现归属于上市公司股东的净利润-1.88 亿元；实现归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润为-1.58 亿元；2023 年度公司经营活动产生的现金流量净额为 2.43 亿元。

（二）经营情况回顾

1、坚定实施调整转型战略，双曲线战略框架初步形成

2023 年，公司按照“调整、增强、壮大、发展”的经营方针，重点聚焦 K12 素养教育为主的第一曲线业务，积极分形创新，同时以“B2B2C”为抓手精益拓展第二曲线业务，初步形成双曲线战略架构。

2023年，公司坚持深化调整转型战略，在素质教育、职业教育、成人教育和国际与基础教育四大板块并行的业务格局下，聚焦“非学科业务”主战场，一方面优化业务打法，强化季度战役，推进入口班打法；另一方面全面排摸、调整存量校区，深挖校区潜能，并根据市场需求适度增加校区规模，统筹推进各业务板块校区的合理布局。此外，公司继续以用户为导向，推进校区环创升级，加强品牌识别和学员体验感。同时公司通过进一步优化产品线，稳步提升相关业务转型健康度。公司积极推动现有职业教育业务的整合及优化，以“产教融合”为发展基调，通过院校托管、产业学院共建、投资运营等方式，为中高职院校提供普职融通、产教融合、科教融汇等系列服务。报告期内，职业教育业务进一步明晰了“托管+咨询规划+实施服务”发展路径，进一步推进职业教育业务稳步开展。公司逐步推进成人教育业务，开展“考研、专升本、考证”等相关培训业务，通过多城市、多产品、多渠道叠加，加大成人教育领域的拓展力度，促进业务快速增长。公司进一步夯实国际与基础教育业务，深化长三角和珠三角区域的业务布局，在强化B端能力的同时逐步向C端延伸，业务保持平稳增长。年内推动了国际教育相关业务团队的整合，提升了运营效率。

2、强化统筹部署，推进协同发展

为进一步加强协同和整合效应，配合业务转型，公司构建了“专班制、纵队化”的管理体系，全面推进业务协同，放大业务价值，提升管理效能。

针对K12非学科业务板块，公司继续通过“非学科工作专班”，与各相关事业部形成统一“联合体”，强化各事业部之间的协同配合，共同发力拓展非学科培训业务。“非学科工作专班”已在产品、运营、校区、教学、市场等各方面产生聚合效应。同时基于公司整体战略发展考虑，为抓住市场机会，集中多方优势形成合力，公司报告期内完成了“幼少段”和“小学段”两大业务的整合，将小学生事业部与素质事业部合并为少儿事业部，进一步促进公司幼少段素质教育业务资源整合，实现可持续高质量发展。

针对海外学校、院校合作业务、国际C端业务、机构/公司业务等业务板块，公司以“专班+纵队”组织模式成立B2B2C工作专班、搭建B2B2C业务运营框架，推动B端业务抢抓窗口期项目发展机会、整合资源放大业务价值、更细颗粒度经营管理，推进各业务单元快速突破业务瓶颈，快速形成业务协同机制、业务闭环、组织能力建设，提升资源复用及供应链交付效率，实现经济效益。

3、推进人员队伍建设，提升产品力

2023年，为贯彻产品和教学驱动管理理念，公司积极储备教学师资人才队伍，并成立教师委员会，以教师职业生涯发展周期为主线，配合公司业务经营节奏，在选、育、用、留各个环节持续改进，打造教师成长良好生态，系统提高教师队伍的组织能力。公司在不断提升教师的教学水平及服务能力的同时还持续打磨、迭代、完善产品体系，不断提升产品力，提高学员的获得感和满意度。

公司严格控制人力成本，2023年下半年启动人工成本管控工作，每季度初滚动各事业部预估人工成本，总部每月进行人工成本执行分析，通过人工成本动态管控，进一步降低人力成本、提升人均产能，持续提高人力健康度。

此外，基于经营节奏，公司组织执行了“建业者”培训项目，深度赋能战略共识，加速各业务战略落地推进，为业务发展储备了关键岗位的管理人才。同时，公司还积极开展新教师师训、新员工培训、导师创造营等工作，进一步推动完善公司人才发展体系，助力公司人才队伍建设。

4、加强数字化建设，提升运营效率

2023年，公司进一步完善各类业务运营管理系统，进一步细化各应用端的需求，减少重复资源投入，推进重点业务板块的相关系统优化升级及切换上线。同时还不断推进相关流程标准化管理，提高运营效率，提升公司精益化管理能力。年内公司还积极推动整体信息安全系统的升级改造工作，进一步强化系统安全。

（三）主要经营指标分析

单位：元 币种：人民币

主要会计数据	2023年	2022年	本期比上年同期增减 (%)	2021年
营业收入	965,732,916.48	760,423,009.78	27.00	1,587,456,924.83
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	965,613,946.92	760,423,009.78	26.98	1,581,412,917.21
归属于上市公司股东的净利润	-187,866,826.53	167,910,468.59	-211.89	-203,205,060.07
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-158,190,679.59	-130,356,079.17	不适用	-316,885,308.58
经营活动产生的现金流量净额	243,419,956.93	-224,456,121.45	不适用	-475,969,426.95
	2023年末	2022年末	本期末比上年同期末增减 (%)	2021年末

)	
归属于上市公司股东的净资产	128,577,956.73	337,294,618.49	-61.88	171,294,841.64
总资产	1,454,164,886.62	1,230,818,500.58	18.15	1,484,124,795.72

主要财务指标	2023年	2022年	本期比上年同期增减 (%)	2021年
基本每股收益(元/股)	-0.69	0.65	-206.15	-0.77
稀释每股收益(元/股)	-0.69	0.64	-207.81	-0.77
扣除非经常性损益后的基本每股收益(元/股)	-0.58	-0.50	不适用	-1.21
加权平均净资产收益率(%)	-78.10	65.68	减少143.78个百分点	-39.72
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率(%)	-65.22	-51.27	减少13.95个百分点	-69.67

(四) 公司面对的风险挑战

1、政策法规风险

报告期内公司积极响应国家“双减政策”，严格按照“双减政策”的相关要求，全面推进传统学科培训业务向素质素养类非学科转型。目前，非学科培训也属于强监管行业，受法规、政策影响较大。公司将在持续关注相关政策动态的同时合规开展相关业务。

2、市场环境风险

因业务转型之需，公司开始大力发展素质教育、职业教育、成人教育和国际与基础教育等业务，同时大量竞争对手涌入这类行业，公司面临市场竞争的风险。

3、经营管理风险

“双减政策”出台以来，公司进行了一系列业务调整及组织变革，对调整后的新业务、新业态，可能存在由于认知不足或风险评估不充分等因素而带来的经营管理风险。

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

2023年，公司共召开4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、战略四个专门委员会，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，会议具体情况如下：

召开日期	会议名称	议案	
2023年4月 26日	第十一届董 事会第六次	1	《公司2022年年度报告》全文及其摘要
		2	《公司2022年度董事会工作报告》

	会议	3	《公司 2022 年度独立董事履职报告》		
		4	《公司董事会审计委员会 2022 年度履职报告》		
		5	《公司关于计提资产减值准备及核销资产的议案》		
		6	《公司 2022 年度财务决算报告》		
		7	《关于公司未弥补亏损超过实收股本总额三分之一的议案》		
		8	《公司 2022 年度利润分配预案》		
		9	《公司 2022 年度内部控制评价报告》		
		10	《公司 2022 年度社会责任报告》		
		11	《公司关于支付会计师事务所 2022 年度报酬的议案》		
		12	《公司关于续聘会计师事务所的议案》		
		13	《公司关于高级管理人员 2022 年度绩效薪酬及 2023 年度绩效考核方案的议案》		
		14	《公司 2023 年度财务预算草案》		
		15	《公司关于 2023 年借款额度的议案》		
		16	《公司关于 2023 年度日常关联交易预计的议案》		
		17	《公司关于 2023 年度对外捐赠额度的议案》		
		18	《公司关于使用自有流动资金进行现金管理的议案》		
		19	《公司 2023 年第一季度报告》		
		20	《公司关于授权经营层处置交大昂立股份的议案》		
		21	《公司关于收购上海育伦教育科技有限公司少数股权的议案》		
		22	《公司关于部分组织架构调整的议案》		
		23	《公司关于召开 2022 年年度股东大会的议案》		
		24	《关于提取“减免租金”特别奖金的议案》		
		2023 年 8 月 18 日	第十一届董 事会第七次 会议	1	《公司 2023 年半年度报告》全文及其摘要
				2	《关于 2022 年员工持股计划第一个解锁期公司层面业绩考核完成情况的议案》
3	《关于对全资子公司进行增资的议案》				
4	《关于提名董事候选人的议案》				
5	《关于召开 2023 年第一次临时股东大会的议案》				
2023 年 10 月 27 日	第十一届董 事会第八次 会议	1	《公司 2023 年第三季度报告》		
		2	《关于提名独立董事候选人的议案》		
		3	《关于新增职能部门的议案》		
		4	《关于修订〈公司章程〉部分条款的议案》		
		5	《关于修订〈独立董事工作细则〉部分条款的议案》		
		6	《关于召开 2023 年第二次临时股东大会的议案》		
2023 年 12 月 26 日	第十一届董 事会第九次 会议	1	《关于补选第十一届董事会专门委员会委员的议案》		
		2	《关于拟出售闲置资产的议案》		
		3	《关于全资子公司续租房屋暨关联交易的议案》		

（二）本年度董事会召集股东大会情况

2023 年，公司共召开 1 次年度股东大会，2 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，会议情况具体如下：

召开日期	会议名称	议案	
2023年6月29日	2022年年度股东大会	1	《公司2022年年度报告》全文及其摘要
		2	《公司2022年度董事会工作报告》
		3	《公司2022年度监事会工作报告》
		4	《公司2022年度财务决算报告》
		5	《关于公司未弥补亏损超过实收股本总额三分之一的议案》
		6	《公司2022年度利润分配预案》
		7	《公司关于续聘会计师事务所的议案》
		8	《公司2023年度财务预算草案》
		9	《公司关于2023年借款额度的议案》
		10	《公司关于使用自有流动资金进行现金管理的议案》
		11	《公司关于授权经营层处置交大昂立股份的议案》
2023年9月6日	2023年第一次临时股东大会	1	《关于补选董事的议案》
2023年11月17日	2023年第二次临时股东大会	1	《关于补选独立董事的议案》
		2	《关于修订〈公司章程〉部分条款的议案》
		3	《关于修订〈独立董事工作细则〉部分条款的议案》

（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《上市公司独立董事管理办法（2023年8月修）》、《上海证券交易所上市公司自律监管指引第1号——规范运作（2023年修订）》、《公司章程（2023年10月修订）》、《公司独立董事工作细则（2023年10月修订）》的有关规定，认真履行独立董事职责，召开独立董事专门会议对相关事项进行事前审核，积极出席相关会议，认真审议董事会的各项议案，对重大事项发表独立意见，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。此外，独立董事积极参加公司业绩说明会，与中小股东沟通交流，保障中小股东权益。本年度公司独立董事通过审阅月度管理快报、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

2024年，公司将在进一步巩固各项业务的基础上，着力于发展，围绕“谋势、破圈、爬坡、建业”的经营方针，进一步促进业务优化，加强核心能力建设，扩大业务规模，实现公司高质量发展。

公司将紧跟国家政策导向，不断优化公司整体战略，全面提升核心竞争力。非学科业务将聚焦素质素养核心市场，以OMO等形式持续开拓市场，促进业务规模化拓展，提升市场占有率。职业教育业务将在巩固合作办学传统业务优势的同时，放大品牌价值，创新合作模式，突破专业共建及托管业务，做好课程产品的创新、迭代，提高业务的多样性、延伸性。成人教育业务将进一步实施“精益战略”，聚焦在校大学生及在职人群学历提升需求，逐步向全国市场迈进，实现多城市产品、销售和流量共振，持续累积新业务增长势能，培育形成公司新的增长点。国际与基础教育业务将以效益为核心，持续强化B端业务的区域拓展，同时开拓科创、暑期夏令营等业务丰富C端产品线，构建B端和C端协同发展的业务体系。

（二）经营计划

2024年，公司将继续深化素质教育、职业教育、成人教育、国际与基础教育的四大板块业务战略布局。同时，公司要以可持续增长为根本目标，将通过持续迭代、升级产品，加强教师队伍建设，提升产品力；通过加强组织协同，提高组织效率，提升组织力，并以产品力提升和组织力提升为根本手段，加强精益化管理和精细化运营，关注业务价值和业务健康度，建立健康有效、可持续增长、可持续创造利润的业务体系，推动业务高质量发展。

1、业务经营计划

素质教育：公司将紧跟政策要求，保持业务调整柔性及持续迭代，进一步提升市场占有率及品牌影响力。公司将持续提升产品研发能力及服务能力，以产品运营为切入点强化一体化协同作战能力，同步提升客户体验，并积极拓展市场渠道建设，聚焦品牌定位，结合因地制宜的市场动作打造校区级市场销售能力。公司将进一步优化非学科业务

打法，将入口班打法作为业务推进的关键举措，系统结合产品、教师、校区、市场等因素，全力推进四季切齐、入口班打法，稳步推进业务快速发展。

职业教育：公司将继续推动现有职业教育资源的整合及优化，以“产教融合”为发展基调，通过投资运营、咨询提升、院校托管、产业学院共建等方式，为中高职院校提供普职融通、产教融合、科教融汇等系列服务，重点发展智能制造、工业机器人、信息化、电子商务、护理康养等专业，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。公司还会继续强化品牌内涵、优化渠道能力、加强产品质量，拓展产品类型，为合作客户提供更优质的服务，创造更大的业务价值，带动企业定制化业务的转型升级。公司也会一如既往依托现有的教育资源，推进资格招录、学历提升、国际留学等培训业务的发展。

成人教育：公司聚焦在校大学生及在职人群学历提升需求，逐步向全国市场迈进，实现多城市产品、销售和流量共振，持续累积新业务增长势能，强化成人教育领域的核心竞争力。在职人群学历提升业务将作为重点，迭代丰富课程资源，融合线上与线下OMO产品需求强化教学效果，并完善多元渠道体系建设，依托外部引入及内部培养相结合的方式深化团队体系化建设。考证业务将跑通多元渠道运营链路，增加B端企业合作，扩充流量及提升转化，并增加产品合作院校，逐步扩展品类。公司将深入挖掘用户在考点难点上的痛点，提升教学质量，打造差异化的产品特性，以优质口碑为成人教育板块奠定坚实基础。

国际与基础教育：公司将继续聚焦长三角、珠三角、华南地区等区域，重点发展“托管办学、合作办学、科创实验室建设与合作”等业务，开拓科创竞赛、暑期夏令营等业务。其中托管办学业务将强化团队精细化运营能力，提升交付质量；合作办学业务将重点放在民办高中，以国际课程、科创为主线，形成业务合作的多元化模型，推进区域拓展；科创业务将推进实验室的迭代升级与新建，增强办学特色。此外，公司将依托英美等海外学校及教育基地资源，推进出国前后端服务，包括科创、暑期夏令营、留学咨询等。

2、经营效能提升

①提升产品力以持续改善教学质量。2024年公司要结合中长期的规划部署，系统规划、体系化运营，与一线业务紧密结合，继续坚持产品和教学驱动，通过不断升级、迭代、完善产品体系，大力加强教师教研队伍建设，以打造有竞争力的、高效的产品体系，提升教学水平及服务能力。

②加强品牌管理和市场营销工作。2024 年公司将系统、科学地规划品牌建设，持续加强品牌管理，提升“昂立教育”品牌影响力。此外，公司还将应用直播等新营销媒体手段开拓创新渠道，增加流量资源，快速有效推进市场资源优化与统筹。

③强化校区布局和运营管理，提升校区健康度。2024 年，公司将继续统筹优化校区布局，根据市场需求稳步拓展校区，同时，公司将进一步推进校区产品综合化和校区环创升级，提供更加多元、优质的学员体验和教学服务。公司将继续强化校区运营，对各业务事业部进行校区分类动态管理，推行业务部及校长负责制，提升校区健康度和合规性。2024 年公司将定期推出校长培训班，提升校长管理能力，加强校区管理力量。

④加强人才队伍建设，完善激励考核机制。2024 年公司要完善骨干人才的引进机制，进一步拓展人才资源渠道，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，同时加大力度持续推进优秀校招生统招统培体系，在公司统筹的“招、育、培”管理模式下为公司的快速高质量发展储备足够的人才。公司要继续加强企业文化建设，优化绩效考评和分配机制，进一步讲考核激励与教学质量和学生家长满意度挂钩，并通过教师管理委员会进一步加强与教师队伍交流，打造有自身特色的教师队伍。公司要继续优化人力资源的动态管理，着重关注对教师人力成本占比、非教人力成本占比动态管理。公司将通过进一步完善和优化价值管理体系，扩大价值创造分享的覆盖范围，同时通过第二期股权激励计划激发核心骨干人才的创新精神和顽强斗志，推动业务目标达成。

上海新南洋昂立教育科技股份有限公司

董事会

2024 年 4 月 26 日