

中公教育科技有限公司

2020 年度董事会工作报告

各位股东：

大家好！非常感谢全体股东对公司董事会的信任和支持。

2020 年是波澜起伏的一年，新冠疫情突然来袭对全年业务产生严重扰动和不利影响，经过艰苦卓绝的努力，公司保持了稳健发展，继续保持了市场领先优势及扩张潜力。

过去三年，虽然面临机构改革和疫情扰动，公司依然实现了业绩和经营规模的稳健增长，系统性地提升了学员综合服务水平，继续保持行业领先优势。伴随经营规模的不断扩大，公司抓住时机对人力资源、网点渠道及教学设施进行了饱和投入和升级，尤其对新型招录、考研、学历提升和职业技能训练等重点新业务进行了大量前瞻性投资。这些核心经营资源投资的产出效应将成为下一阶段发展的重要支撑。

此次，董事会向全体股东总结工作报告如下：

一、2020 年行业及市场环境概述

（一）教育公平迈出更大步伐，“十四五”规划确立教育和医疗等公共服务投资新目标。

两会后，重点高中的中考校额到校改革在全国陆续展开。这是继之前幼升小和小升初的多校划片、公民同招、摇号入学等改革之后，又一教育公平化的重大措施。伴随着基础教育回归公共产品属性，这一轮改革将极大地推动教师招录和教师资格证等领域的扩容。

“十四五”规划要求要实现教育公平和质量较大提升，推动高等教育进入普及化阶段，城镇新增就业超过 6000 万人。并要新建、改扩建 2 万所幼儿园，增加普惠学位 400 万个以上，新建、改扩建中小学校 4000 所以上。

在医疗健康方面，一方面要扩大疾病预防控制基地，建设国家医学中心和区域医疗中心，另一方面要力争新增 500 个县级医院达到三级医院设施条件和服务能力。

在养老服务方面，支持 500 个区县建设示范性社区居家养老服务网络，支持 300 个左右培训疗养机构转型为普惠养老机构、1000 个左右公办养老机构增加护理型床位。

在托育服务方面，支持 150 个城市利用社会力量发展托育服务，新增示范性普惠托位 50 万个以上。

综上所述，“十四五”规划在公共服务投资上进一步加速，指标上进一步量化，这将有力推动招录板块尤其是教师、医疗和社区服务等序列的持续增长。

（二）疫情加速产业淘汰出清，大型龙头企业进一步引领需求释放。

长期以来，职业教育行业都面临小散乱的问题，一方面高性价比的优质教育产品供给严重不足，供给压抑了需求，但另一方面却是同质化产能严重过剩，恶性竞争普遍存在。只有大型企业能够冲破市场极度分散带来的艰难险阻，通过对教研、渠道和管理等经营核心环节的充分投资，创造崭新的高性价比产品，将深埋地下的巨量需求之水钻引出来，转动品类轮动的高增长飞轮，从而开创出百亿级赛道林立的职业教育新疆域。这一趋势在过去数年中已经初步形成，疫情的爆发大大加速了趋势的演化，有利于龙头企业进行更为迅速的市场开发。

（三）主要行业特征及周期性特点

职业教育行业在全国广泛分布，长尾效应特征显著。与 K12 辅导和英语培训等行业高度集中于中心城市不同，职业教育的需求广泛分布在全国各个省市，尤其是在地级市和县，几乎每一个县都有职业高中，每个地级市都有职业院校。公职类招录的岗位需求也大量来自于地级市和县。由此催生了大量的地方中小型培训机构，也给大型机构提供了扩大渠道网络的广阔空间，同时使得管理难度和竞争壁垒骤然提高。

公职类招考培训具有季节性特征。从学员来说，毕业前后的一两年是参与招考培训的关键时期。

从招录来说，公务员国考一年一次，省考基本上一年一次，各省形成默契，在上半年有一次相对集中的大联考，在下半年有一次小联考。事业单位和教师招考则根据各省地市需求，相对平均地分布在全年各个月份，招录简章数量极其庞大，考试次数成千上万。

这种季节性波动给中小型培训机构造成了重大的增长瓶颈，也给大型机构提供了不断挑战规模边界的持续动力，随着考试门类和产品品类的快速增加，大型机构将越来越多地享受到规模效应的成果，获得更良性的资源配置结构。近年来，招录考试动能更多向事业单位、教师和综合招录等新领域切换，带动市场份额快速向领军企业集中。

二、公司 2020 年整体运营情况

1、疫情强烈扰动招录节奏，以卓越执行力化险为夷

2020 年初，在机构改革扰动结束，招录景气度回升之际，突然爆发的疫情对招录节奏产生了强烈扰动。具体而言，一方面上半年的招录近乎冻结，经营教学工作无法正常展开；另一方面公务员联考延期至三季度，严重挤占了其他序列的招录和招生备考时间窗口，导致了教师和医疗等序列较大幅度缩招，事业单位等序列招生和备考也受到较多干扰。

借助强大的企业平台能力和卓越的团队执行力，公司业绩依然保持了稳健快速的生长。在本报告期，公司实现营业总收入 11,202,494,295.04 元，比上年同期增长 22.08%；实现归属于上市公司股东的净利润 2,304,357,742.74 元，比上年同期增长 27.70%；扣除非经常性损益后归属于母公司股东的净利润为 1,867,289,479.85 元，较上年同期增长 9.82%。

2020年主要经营资源和业绩指标数据如下表：

项目	指标	本报告期末	上年度末	同比变动%
经营资源方面	直营分支机构数量（个）	1,669	1,104	51.18%
	员工人数（人）	45,066	35,209	28.0%
	研发人员人数（人）	3,025	2,051	47.49%
	授课师资人数（人）	18,863	13,475	39.99%
业务方面	培训人次（人）	4,494,348	3,287,356	36.72%
	面授培训收入（元）	8,233,444,798.58	8,083,730,102.79	1.85%
	线上培训收入（元）	2,905,456,920.13	1,035,595,638.64	180.56%
利润方面	营业收入（元）	11,202,494,295.04	9,176,129,995.89	22.08%
	归属于上市公司股东的净利润（元）	2,304,357,742.74	1,804,548,688.01	27.70%



2、数字化经营成果显著，线上线下融合业务爆发式增长

公司持续推进数字化经营与垂直一体化快速响应体系的纵深匹配，用数字化经营的力量寻求更高效的快速响应水平，进一步增强公司基于速度经济的核心竞争力。疫情发生后，数字化经营的空间骤然扩容，借助厚积薄发的智慧教学平台、在线规模化研发和综合服务能力，公司以前所未有的力度推广线上线下融合产品，不仅取得了重大的成果，而且在极其不利的经营环境中，贡献了可观的增长。本报告期，线上培训业务实现营收 2,905,456,920.13 元，比去年同期增长 180.56%。线上培训营收在整体营收的占比也大幅提升，从去年同期的 11.29% 上升到 25.94%。线上培训人次也接近 300 万，增长超过六成。

3、招录板块营收稳健增长，国考强劲引领板块穿越疫情周期

报告期内，疫情对招录节奏产生了强烈扰动，招录板块业绩面临重压。但招录景气度回升的态势已获确认，尤其是公务员序列的招录规模反弹尤为明显，在其他序列阶段被动缩招的情况下，带动招录板块和整体业绩实现稳健增长。

分序列而言，公务员序列在本报告期实现营收 6,289,564,053.54 元，比去年同期的 4,171,091,369.87 元增长 50.79%；事业单位序列本报告期实现营收 1,273,504,970.82 元，比去年同期的 1,401,287,171.43 元减少 9.12%；教师序列本报告期实现营收 1,794,466,441.92 元，比去年同期的 1,932,698,035.79 元减少 7.15%。合并其他新业务之后，综合序列本报告期实现营收 1,781,366,252.43 元，比去年同期的 1,614,249,164.34 元增长 10.35%。

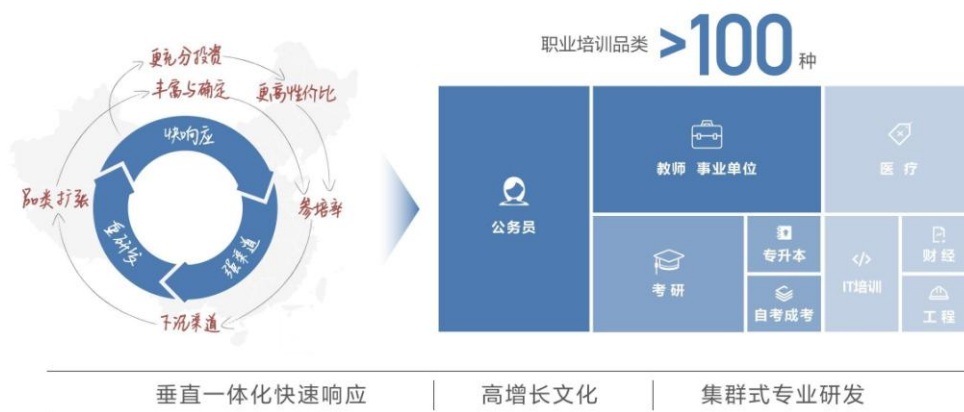
疫情对年度经营周期产生了重大的扰动，导致了上半年招录的半真空状态。此外，公务员省考联考从上半年延后至下半年，一方面直接影响了教师、事业单

位和医疗等重点门类的招录开展，本年的招录计划收缩或后延；另一方面让求职者下半年的时间精力主要投入到公务员备考上，难以像往年一样对其他考试进行从容的参培备考，一定程度上影响了公司相关序列的招生工作。这种状况随着 9 月底大学生返校基本实现，才部分得到缓解。

在紊乱的招录环境中，公司积极进行产品创新，加大推广力度，依然逆势实现了各个序列培训人次的稳步增长，公务员序列的培训人次增长更是超过了五成，公司整体培训人次增长也接近四成。虽然事业单位和教师序列收入有小幅下滑，但并未改变公司在相关领域的快速扩张态势，更不意味着这些领域的招录景气度稳步提升的趋势发生了逆转。

三、公司核心竞争力分析

公司的核心竞争力在于形成了垂直一体化快速响应能力驱动的高增长企业平台，其关键驱动要素如下：



1、卓越执行力造就高增长文化

团队用卓越的执行力造就了公司，并在长期逆境求生和不断突破增长边界的探索中，塑造了公司的高增长文化。在这样的文化中，团队总是保有开创未来的坚定意志和信念，进行大胆的投资，在一个极度分散的和高度区域阻隔的市场实现规模经济，竭力靠近最佳产出水平，捕捉机遇，对抗波动，从不间断地展开创造式的自我革命，总能在细分领域创造出新的市场，让持续的稳健增长成为可能。

2、集群式专业研发输出源源不断的成长创新动能

创业之始，公司即率先开展专职专业的研发，并以此为凭借开创了全新的市场。十多年来，通过一线教研磨练和快速创造市场的迭代，累积形成了实战经验丰富的研发及研发管理专家梯队。在创始团队和他们的共同带领下，目前已形成超过 3,000 人的专职研发团队。伴随着品类的扩张和板块的跨越，公司的专业研发不仅实现了规模效应下的分工持续细化，更不断产生品类间不断协同的研发集群效应，大大提升了研发的效率，尤其是提升了存量研发资源对新品类新业务发展的嫁接效率。

3、垂直一体化快速响应能力是持续高增长的架构和效率支撑

要在分散的市场实现规模经济和建立竞争壁垒，就必须实现远超一般行业的经营效率。垂直一体化快速响应体系和能力既是这种市场环境适配的最佳结果。在每一次大大小小的考试中，“网点—总部指挥中枢—教学现场”三者都在每一天进行高频的响应反馈，从而实现远超平均水平的经营和学习效果。

垂直一体化架构既能实现经营的超高效率，更能有效兼容高增长和品类快速扩张带来管理冲击。对这一架构进行投资和革新一直是公司管理变革的中心工作。公司目前已建立覆盖 300 个地级市的 1,600 多个经营网点，并不断加速扩张。同时，总部指挥中枢在管理变革和数字化经营的助力下，持续寻求管理的规模效应。近年来，公司也在大型吃住学一站式基地建设上持续投资，推动教学现场实现大工厂式作业。

4、“多品类增长飞轮效应”逐级放大增长愿景

多品类之间的投资能力累积和叠加，多品类的增长飞轮效应不断增强，新旧品类的发展相互放大投资充分度，共同推动形成更强的经营基础设施能力。

面向全国数亿 18 岁—45 岁的知识型就业人群，公司主营业务横跨招录考试培训、学历提升和职业能力培训等 3 大板块，提供超过 100 个品类的综合职业就业培训服务。

当前，这种增长飞轮效应已经扩大到了三大板块之间，逐级放大了公司的增长愿景，学历提升板块将在 3—5 年后成为推动增长的重要力量，职业能力培训板块则将在 5—10 后成为公司规模最大同时也是增长贡献最大的板块。

5、数字化经营塑造可“实时态势感知”的企业平台

团队的数字化经营探索已持续了 15 年以上，近年更是大幅增加了数字化经营基础设施的投资规模。这一方面来自于高增长和品类快速扩张的管理需要，另一方面更在于垂直一体化快速响应体系极其适合进行数字化改造，二者纵深匹配后，产生了更高的经营效率，能将以天为单位的前后台响应频次，猛然拉升到接近“实时态势感知”的层级，大举增强公司基于速度经济的核心竞争力。



6、友善利他的中公价值观无处不在、生生不息

作为一家知识员工高度密集的职业教育机构，公司在艰苦创业的漫长历程中建立了简洁有效的企业文化，以“做善良的人”为核心价值观，倡导无我而利他，不仅变成制度，更由创始团队率先垂范，逐级带动，在每一天的经营中毫不动摇地贯彻实施，使得中公价值观在企业内无处不在，生生不息。这种鲜明的、可触摸的企业文化可让公司在高增长中保持强大的组织凝聚力。

7、着力加强党的建设，助力企业健康、蓬勃发展

从 2018 年成立党委到 2019 年成立第一家非公企业党校，中公教育党委充分发挥企业自身的知识、理论与技术优势，面向企业员工和学员积极宣传贯彻党的路线方针政策，同时着力非公党建与企业文化建设融合，促进企业健康蓬勃发展。

截至 2020 年 12 月 31 日，公司党员 9,236 人，占员工总数超过五分之一。

四、公司未来发展的展望

（一）行业未来发展趋势

1、职业教育在教育体系中的地位正加速提升

长期以来，我国教育体系仍以学科教育为主导，职业教育的基础相对薄弱，高端技能型人才供给严重不足，未来不仅需要更多“能工巧匠”，还需要更多的“大国工匠”。

近年来我国产业结构正处于转型升级时期。国家已明确提出大力发展各类战略新兴产业，并将进一步提高现代服务业的比重。产业结构的迅速变化，企业对技术人才的专业能力和综合素养的要求逐步提高，对人才的实践能力也提出了新的要求。传统学历教育无法完全满足与之匹配。

此外，国家发展职业教育的力度不断加大。从 2005 年《国务院关于大力发展职业教育的决定》到 2019 年的《国家职业教育改革实施方案》和《中国教育现代化 2035》，将从政策和制度层面有力推升职业教育在教育体系中的地位。

2、大学毕业生人数持续增长是就业形势的重要风向标

通常，经济增速越快，就业水平就越高。近年来，经济增速趋缓，大学毕业生人数却持续增长，今年将达到 909 万人，再创历史纪录。

每年 1,500 多万的新增就业需求中，大学生毕业生占比已经超过半数，农村廉价劳动力输出的红利期已然结束。大学扩招显然直接加速了这一拐点的到来。“民工荒”与大学毕业生就业难同时并存，招录类考试培训的需求持续提高。

此外，为保持经济持续增长，实现转型升级，跨越“中等收入陷阱”，急需对中高端职业教育进行产业升级，以实现对在知识型人群的职业技能和专业素养提升。

3、优质供给严重不足是制约职业教育行业发展的主要矛盾

目前职业教育的基础总体仍然较为薄弱。由于行业集中度极低，大型职业教育机构和企业数量有限，优质的职业教育供给严重不足。未来随着行业集中度的提升，职业教育龙头企业的持续发展，职业教育在研发、管理和营销等核心商业要素都将逐步突破行业原有的边界，创造出高性价比的优质供给，以供给端的创新带动需求端的放量，推动行业进入快速增长的新轨道。

4、城镇化浪潮将推动公共服务水平不断提高，公共服务部门就业人群将持续扩大

城镇化进程是长期影响中国就业市场增长的关键动力。过去 5 年，城镇化率由 57.35% 增加到超过 60%，新增就业需求约 7,500 万，城镇新增就业超过 6,000 万人。

城镇化将带来公共财政开支及公共服务部门就业人群的相应扩大。中国城镇化率处于 30%~70% 的高速成长区间，要达到发达国家 80% 以上的城镇化率，还可能将持续近 20 年的发展。同时持续的城镇化还可能导致城市出现较为严重的公共服务供给不足，也将对公共服务的品质提出更高的要求。

此外，户籍人口的城镇化率远远低于常住人口的城镇化率，只有 44.38%，而全国人户分离人口达 2.86 亿人，城市中普遍存在户籍人口与外来人口的公共服务不均等问题。国家由此出台了基本公共服务均等化的规划。

基本公共服务均等化是公共服务消费升级之外，另一个公共部门就业扩张发展巨大的推动力。与基础设施等公共产品相比，公共服务属于劳动力密集型投入，尤其是地方政府的基层公共服务，在提升公共服务能力的同时可以吸纳大量的就业人员。国家 2035 年远景目标提出，基本公共服务实现均等化，“十四五”时期，基本公共服务均等化水平明显提高。据国家行政学院的研究，发达国家的公共部门就业人口约占劳动力就业人口的 10%~20%，加拿大和香港甚至超过了 20%，而我国目前的公共部门就业人口只占劳动力就业人口的约 5%。

随着城镇化的深入，我国的公共部门就业人口比例也将逐步提高，公职类招录培训市场也将保持长期稳定的增长，近年教师和医疗卫生等相关培训的井喷也部分印证了这一趋势。

（二）公司战略发展方向

1、保持重度研发投入，强化领先的职业教育创新平台优势

始终把研发作为一切事业发展的根本推动力。坚决进行长期重度研发投入，吸引优秀人才参与研发，用研发带动底层创新，用研发撬动系统改善，用研发突破行业边界，用研发建立竞争壁垒，从而做深存量赛道，做大增量赛道，成为领先的职业教育创新平台。

2、科技与业务深度融合，实现经营数字化转型

长年 IT 自主开发累积是公司的宝贵财富，使得公司可以从容应对科技发展带来的新机遇和新挑战。公司对新技术秉持开放态度，却不迷信新技术，始终尊重教育本质规律，追求技术与业务深度融合。

公司将不断加大对科技基础设施和技术团队的投入，并通过技术中台和敏捷开发提升技术的响应能力，扩大开发产出。

在此基础上，持续扩大经营数字化转型的纵深度，将科技的生产力全面融入经营系统，带动业务创新，提升经营和教学智能化水平，支撑更广范围、更大规模之上的垂直一体化快速响应能力，持续提升高增长企业平台的产出水平，强化高增长的可持续性。

3、累积全面职业就业服务能力，做大职业教育全品类市场

小而散的职业教育无法适应经济发展转型的需要，也无法满足知识型就业群体的职业发展需求，更限制了职业教育机构的规模和提供优质产品服务的能力。

经过多年累积和近年的突破，公司已经初步形成了全品类的职业就业教育服务能力，并在不少品类上形成了规模化的营收及快速的业绩增长水平。

公司将持续探索新的细分赛道，复制输出核心能力，力求进入一个赛道就做大一个赛道，以最大的耐心做大职业教育全品类市场。

4、继续渠道下沉和渠道创新

公司创业即是从应对分散的全国市场需求开始的，起步就面向全国市场进行拓展经营，十多年来渠道网络不断壮大也不断下沉，如今依然还有广阔的空间。接下来，公司渠道重心将进一步从总部和省城向地级市及县城下沉，同时拓展和创新高校渠道。

5、勇担时代使命，让更多员工得到发展，认真履行企业社会责任

“做善良的人”是公司的核心价值观，公司致力于“成为一个能让员工快速成长并对人类和社会发展有贡献的教育企业”。经营的高效和市场的成功是实现这一切的基础。同时，公司将延续细致入微的组织建设传统，并结合党建的强大助力，不断做大企业服务的社会价值，尤其是在为大学生就业、中西部及不发达地区的知识型群体职业能力提升等重大民生和经济事务上，发挥职业教育龙头企业的独特价值。

（三）公司 2021 年重点经营计划

1、强化多品类协同和精细化运营，全面提升招录板块的经营效益

伴随着整体规模的扩大和品类结构的进一步丰富，一方面形成了更开阔的多品类协同产品创新空间，另一方面近年来的逆势产能扩张和渠道下沉，对精细化运营也形成了越来越多的挑战。在整体经营环境回归正常之后，公司将在继续积极扩大市场规模的同时，强化多品类协同和精细化运营，全面提升招录板块的经营效益。

2、放大考研业务规模的领先优势，持续推进新业务“起飞行动”

2020 年，公司的考研业务规模已经实现了行业领先，小班面授、专业研发和规模化专职师资的新模式已经验证成功，并成为新的行业标准，考研网校等创新业务获得了突破式增长。疫情爆发后，研究生扩招成为重要的稳就业措施，研究生招生人数已经突破 100 万大关，报考人数也快速增长至 377 万人。公司将在规模化研发和高校定点渠道开拓等方面重点着力，进一步做深考研业务，放大考研业务规模的领先优势。

2019 年前后，公司对活跃的新业务集中完成了一轮密集的资源投入，尤其是在考研、医疗、IT 等重点门类上一次性实现核心教研资源的规模领先。此外，从 2019 年下半年开始，公司采取了针对新业务板块的“起飞行动”，从顶层给予新业务更多的管理资源投入。疫情的爆发更坚定了公司跨板块扩展经营的决心，也验证了此前强化招录板块市场开发的合理性，专项行动由此更为强劲地持续深化，同时伴随着储备人才的成长成熟，不仅提振了相关门类的当期业绩，更重要的是进一步提升了整体布局优势，有利于中长期板块轮动增长态势的实现。

3、强化管理创新，在更高层次上寻求数字化经营潜力，放大线上线下融合业务的增长引擎价值

持续的规模扩张必须与有效的管理创新同步展开，经营效益的提升更是需要强化管理创新。快速的品类扩张、广泛的网点分布和知识员工密集对管理创新不断提出新的要求，一线经营网点和总部指挥中枢是管理创新的关键点。2021 年，公司将进一步深化数字化基础设施、团队卓越执行力与垂直一体化快速响应体系三者之间的融合度，壮大企业平台实力，提升经营效率。同时，在 2020 年对主

力课程产品开展数字化穿透的基础上,进一步扩大线上线下融合型课程的领先优势,让更多学员同时获得在线学习的便利性与面授学习的有效性,拉动学习人次和参培率快速增长。

如今,疫情的扰动基本消除,外部经营环境基本修复,我们也将逐步回归长期可持续发展的合理节奏,着眼职业教育市场的未来愿景,并在职报考人群扩容、网点县域下沉、新品类新板块规模化等三个维度上寻求增长新动能,更多通过创新创造来壮大数字化和平台化经营的内生增长能力,在扩大参培率和延长学习周期等关键驱动要素上不断寻求突破。

2021 年是国家“十四五”规划的开局之年,也是公司迈上新征程的起步之年。展望未来,我们对中国职业教育市场的广阔前途充满信心。我们也清醒地认识到,没有任何事业的发展是一帆风顺的。狭路相逢勇者胜,风物长宜放眼量。只要我们初心不改,坚守公司价值观,坚持为股东创造价值,我们就一定能战胜一切艰难险阻,引领中国职业教育产业走向繁荣。

中公教育科技有限公司董事会

二〇二一年四月二十八日