

## 2022 年度董事会工作报告

2022 年是极度不平凡的一年。在市场挑战不断变化，国内外形势复杂多变、世界经济持续低迷的外部环境下，各种风险挑战远超我们的预期，还叠加阶段性无法正常运营等多重不利因素影响，行业大环境持续承压。

但即便面临着外部的诸多挑战，公司通过实施经营提振计划等一系列精益经营及管理举措，收入端调优结构，成本端精细管控等，使得 2022 年度业绩亏损同比大幅收窄。报告期内，公司实现营业收入 4,824,814,105.43 元，同比下降 30.19%，实现归属母公司股东净利润-1,102,059,818.43 元，较上年同期亏损减少 53.49%。

下一阶段，随着政策的放开与经济的逐步复苏，全球经济秩序的重构迎来了新的机会，同时也为我们带来了信心，为进一步改善公司整体经营表现，公司启动了“复苏整固行动”，从组织架构、员工激励、产品创新、营销方式等方面持续修复经营管理上存在的问题，让公司业绩逐步恢复及稳固。

### 一、2022 年行业及市场环境概述

#### 1、行业短期承压，需求扩大态势不改

2022 年，受复杂多变的国内外形势与多重超预期因素的反复冲击，招录培训行业的需求和供给也受到较大影响，但随着四季度末市场经济的逐步复苏，行业需求得到提振。城镇化、公共服务均等化、在职人员的规模化自然更新等因素是经济社会发展的大趋势，使得公职类招考人数在长期内保持增长态势。在国家发展改革委等部门联合印发的《“十四五”公共服务规划》中，明确了要持续推进基本公共服务均等化的目标，鼓励社会力量要重点加强养老、托育、教育、医疗等领域普惠性规范性服务供给，由此，广泛的地市级、县级乃至乡镇的市场需求进一步得到释放，市场的长尾趋势还将持续强化。

#### 2、“十四五”规划要求实现教育、医疗、养老等服务质量和能力较大提升

“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 6,000 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 4,000 所以上。在医疗健康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，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、1,000 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，这些投资将有利于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。

### 3、职业教育政策支持力度扩大

2022 年是职业教育提质培优、改革攻坚的关键年，也是职业教育发展历程中具有里程碑意义的一年。这一年，国家层面出台了一系列促进职业教育发展的利好政策：

2022 年 5 月，新修订的《中华人民共和国职业教育法》正式施行，这是该法自 1996 年颁布施行以来的首次大修。该法明确了要统筹推进职业教育与普通教育协调发展。

2022 年 9 月，教育部、人社部分别向社会正式发布新版《职业教育专业简介》和《中华人民共和国职业分类大典（2022 年版）》。新版《职业教育专业简介》将中职、高职专科、高职本科专业简介框架统一调整，覆盖新版专业目录全部 19 个专业大类、97 个专业类的 1,349 个专业。

2022 年 10 月，党的二十大报告提出关于职业教育的新论述，大会报告中强调要“统筹职业教育、高等教育、继续教育协同创新，推进职普融通、产教融合、科教融汇，优化职业教育类型定位”，并首次明确将“大国工匠”和“高技能人才”纳入国家战略人才行列。

2022 年 12 月，中共中央办公厅、国务院办公厅印发《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》，提出以探索省域体系建设新模式、打造市域产教联合体和行业产教融合共同体为战略任务，做好关键办学能力提升、“双师型”教师队伍建设、区域产教融合实践中心建设等 5 个方面的重点工作和 4 个方面的条件保障工作。

### 4、主要行业特征及周期性特点

**职业教育机构在全国广泛分布，竞争壁垒提高。**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，部分省份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要，相对不确定地分布在全年各个月份，招录简章数量庞大。

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 2022 年整体运营情况

### (1) 公司亏损大幅收窄

2022 年，教培行业的形势比 2021 年还要严峻。受复杂多变的国内外形势与多重超预期因素的反复冲击，教育培训行业发展大环境持续承压，行业持续低迷。公司层面，由于多重超预期因素的影响，公司在各地的直营网点和学习中心阶段性关停，招生和授课均受到较大干扰。

分季度来看，由于经营环境的不确定性，原定于 3 月下旬开考的多省公务员笔试联考推迟至 7 月初举行，国考面试、教师和事业单位考试等亦出现延期情况，对公司上半年的业务收款和收入确认均造成较大不利影响。但在第三季度，公司采取的各项有效经营措施及管理优化，让业绩扭亏为盈。然而在第四季度，受出行限制影响，公司面授业务几乎全部暂停，但由于人力、场地等成本的刚性支出，导致四季度亏损。

尽管如此，报告期内，公司虽在恶劣的市场环境下受到较大冲击，仍然通过内部优化降本增效、结构性产品调整等一系列年度经营提振计划，让年度业绩相比往年大幅减亏。

在本报告期，公司实现营业总收入 4,824,814,105.43 元，比上年同期下降 30.19%；实现归属于上市公司股东的净利润-1,102,059,818.43 元，比上年同期亏损减少 53.49%；扣除非经常性损益后归属于母公司股东的净利润为-1,113,077,251.50 元，较上年同期亏损减少 55.22%。

本报告期内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	本报告期末比上年度末增减
经营资源	直营分支机构数量（个）	1,113	1,508	-26.19%
	员工人数（人）	22,652	36,143	-37.33%
	研发人员人数（人）	1,694	2,452	-30.91%
	授课师资人数（人）	9,024	14,590	-38.15%
项目	指标	本报告期末	上年同期	本报告期比上年同期增减
业务与利润	面授培训收入（元）	2,880,513,016.89	4,380,182,147.02	-34.24%
	线上培训收入（元）	1,921,335,870.26	2,480,100,224.28	-22.53%
	培训人次（人）	3,087,140.00	3,849,035	-19.79%
	营业收入（元）	4,824,814,105.43	6,911,723,331.79	-30.19%
	归属于上市公司股东的净利润（元）	-1,102,059,818.43	-2,369,509,039.00	53.49%

### (2) 多措并举降本增效

报告期内，面对不利的经营环境，公司合理优化机构设置，关闭无效网点。报告期末，公司直营分支机构总数为 1,113 个，比 2021 年的 1,508 个减少了 395 个，同比减少了 26.19%。网点的关闭也伴随着部分人员的优化，报告期末，公司员工总数 22,652 人，比去年同期减少了 37.33%。

此外，公司努力降低成本费用，报告期内公司营业总成本同比下降 37.63%，销售费用同比下降 35.44%，管理费用同比下降 28.87%，在支出端的控制见到明显成效。

### （3）职教业务取得阶段性实践成果

2022 年，公司整合内部资源，持续探索职业教育新业务，在校企联动、深化产教融合方面得出一些实践成果。报告期内，公司与河南、陕西、四川、湖南等地的高校共建专业，培训学员人数已接近 4,000 人。其中与濮阳石油化工职业技术学院共建的人工智能技术应用专业，与开封市信息工程学校共建的软件测试专业，与山西大昌职业高中共建的 UI/UE 交互设计专业，与长沙南方职业学院共建的动漫专业，与四川锦江学院共建的电子商务专业，都已成为各自学院的特色。

目前，产教融合、校企协同育人仍未形成稳定互惠的长效机制，企业需求侧和教育供给侧的资源都较为匮乏。由此，报告期内，公司与阿里巴巴国际站、新高教集团、德国 IB 教育、宝德控股、华夏云课堂等企业也在助力就业、技能培养领域逐步探索合作，创造高性价比的优质供给，以供给端的创新带动需求端的放量。

## 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企业平台，其关键驱动要素如下：



### 1、集群式专业研发输出源源不断的创新动能

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 1,600 多人的专职研发团队。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。

## 2、垂直一体化快速响应能力是稳健经营的架构和效率支撑

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即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 1,000 多个经营网点。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。

## 3、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，增强公司基于速度经济的核心竞争力。



## 4、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保持强大的组织凝聚力。

## **5、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 2022 年 12 月 31 日，公司党员近 5,000 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**

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 2022 年新修订的《中华人民共和国职业教育法》颁布施行到印发《关于深化现代职业教育体系建设改革的意见》，2022 年党的二十大报告中更是强调“统筹职业教育、高等教育、继续教育协同创新，推进职普融通、产教融合、科教融汇、优化职业教育类型定位”，明确将“大国工匠”和“高技能人才”纳入国家战略人才行列，这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，今年达到 1,158 万人，再创历史记录。

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，目前城镇化率已超过 60%，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。

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映证了这一趋势。

## **（二）公司战略发展方向**

### **1、巩固招录市场领导地位，以稳健发展为第一原则**

当前，受复杂多变的国内外形势与多重超预期因素的反复冲击，行业正面临着重大挑战，但这并不改变我们一直以来对长期趋势的看法。城镇化、公共服务均等化、在职人员的规模化自然更新、稳就业等因素依然是经济社会发展的大趋势，这也意味着招录市场的长尾趋势还将持续强化。在新的行业环境下，公司将积极进行产品创新和优化，对新增就业需求进行更快的响应和更有力的承接，从追求高增长规模转向可持续健康发展，平衡业务发展和效益回报，巩固公司在招录市场的领导地位。

### **2、保持有效研发投入，强化领先的职业教育创新平台优势**

公司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。

### **3、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，公司也会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。

### **4、聚焦核心市场，提升服务能力**

在消费需求和市场环境变化的影响之下，消费者的消费理念也发生了一定改变，消费者在选择商品时会转向价格更具竞争力的产品。为了顺应市场需求，2023 年，公司将持续聚焦考研、IT、职教等核心品类，通过对教研、渠道和管理等经营核心环节的充分投资，提升服务质量标准，创造高性价比产品满足市场需求。

### **5、持续优化渠道，做强核心区域**

公司将根据经营发展战略，持续对公司渠道网络进行合理优化，在保障经营网络主体稳定的前提下，关闭无效网点，集中优势资源做强核心区域。目前，公司的 1,000 多个直营网点和学习中心覆盖了全国 300 多个地市。

## **（三）公司 2023 年重点经营计划**

### **1、优化组织架构，提升人力资源价值**

组织变革必须支撑业务的发展。2023 年，公司积极调整组织架构，提升区域公司的经营自主权，让每个小组织、小单元在运营层面有了更大的自主决策。此外，公司推出了“共富”行动，区域公司之间可以进行“一对一”结对扶持，通过不断优化组织能力来提高人效产出。

### **2、调整激励政策，激发员工活力**

2023 年，公司制定更符合自身特点的激励政策，修改了各序列人员的考核体系，推广“多劳多得”的薪酬激励模式，让员工有更好的热度、资源和能力去应对市场需求。同时，公司会定期组织区域公司、各序列的员工进行专项培训及管理培训，让团队能以更加敏捷的方式服务



公司业务发展。

### **3、创新产品服务，提升核心产品力**

随着考试难度的提升，竞争越来越激烈，学员越来越多地需要更长周期的学习。这对培训机构的综合实力提出了非常高的要求。2023年，公司将在2022年提升现金实收班课程占比的基础上，以规模化研发的优势针对单个品类进行产品创新，也会通过一线教研磨练，针对区域性、学员的差异性等特征研发新的产品。另外，公司在提升各区域内的“吃住学”一体化的学习基地环境，以提供体验感更强的教学服务。

### **4、巩固线上与线下融合程度，强化数字化营销模式**

公司将继续加大线上及OMO方面的投入，在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。同时，随着渠道越来越碎片化，公司在渠道策略上也进行了针对性的补充，除了覆盖全国的直营网点和学习中心外，2023年我们将根据消费者的接触频率，拓展各类新型社交渠道。

### **5、夯实基础，持续探索职教新业务**

随着去年公司对职业教育新业务的逐步探索，平台资源与经营业务的融合度达到了新的层次，职教团队的产出能力已经得到了较大提升。但市场依然处于缺乏优质供给的阶段，由此，在2022年已经取得了较大进展的基础上，今年公司将不断探索挖掘中国产业升级中产生的市场新机会，在产品创新、资源配置上进行更大力度的投资，提升经营和教学智能化水平，带动职教业务的突破。

随着整体经济形势的不断向好，消费恢复提振，在稳就业政策强化等因素的推动下，公司也将把握市场修复契机，开足马力应对市场需求的快速恢复，优化公职类的主力市场，继续对事业单位、教招和综合招录等长尾市场奋力进击，支持公司经营更快的恢复稳定。

中公教育科技股份有限公司董事会

二〇二三年四月二十七日