

上海新南洋昂立教育科技有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 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、2024 年度经营情况回顾

（一）总体经营情况

2024 年是新中国成立 75 周年，也是实现“十四五”规划目标任务的关键一年。党的二十届三中全会提出“教育、科技、人才是中国式现代化的基础性、战略性支撑。必须深入实施科教兴国战略、人才强国战略、创新驱动发展战略，统筹推进教育科技人才体制机制一体改革，健全新型举国体制，提升国家创新体系整体效能”。在此背景下，党中央、国务院颁布了首个以教育强国为主题、引领教育事业发展的中长期战略规划——《教育强国建设规划纲要（2024—2035 年）》，充分彰显了国家对教育的高度重视和教育在中国式现代化建设中的重要作用。

2024 年是公司成立 40 周年，也是公司“3+3 发展战略”的开局之年。在我国经济由高速增长阶段转向高质量发展阶段的新时期，面对复杂严峻的外部环境及日趋激烈的行业竞争态势，公司围绕“谋势、破圈、爬坡、建业”的经营方针，致力于优化提升和开拓发展，在扩大业务规模的基础上进一步追求高质量发展。

2024 年，公司实现营业收入 12.30 亿元，同比增长 27.32%；实现归属于上市公司股东的净利润-4,858.47 万元，与上年同期相比同比减亏 13,928.22 万元；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-6,794.31 万元，与上年同期相比同比减亏 9,023.81 万元。

（二）经营情况回顾

1、继续战略调整，初步形成双曲线战略框架

2024 年，公司继续战略调整转型，深化了素质教育、职业教育、国际与基础教育、成人教育四大板块并行发展的业务布局。在这一架构下，公司重点聚焦以 K12 素养教育为主的第一曲线业务，全面推进入口班打法，提升产品力及教学质量，加强校区运营管理，进一步扩大业务规模，狠抓核心能力建设，提升业务健康度。同时公司以“B2B2C 工作专班”为抓手精益拓展第二曲线业务。在 B2B2C 工作专班的领导下，公司加强业务之间的统筹协作，提升内部运营的协同效率，严控成本费用，精益管理创新项目。经过一年的优化提升、开拓发展，公司已初步构建起双曲线战略架构，为未来可持续发展奠定了基础。

2、持续提升产品力和教学质量，加强校区运营管理

公司搭建包括优生、名师的“翱翔产品”体系，优化生源结构，提升生源质量，提高用户价值。公司进一步加强和规范教师队伍管理，颁布《教师队伍建设管理规定》，对教师分类、分等、分级管理，以持续推动教学质量的提升。公司加强教学质量规范化管理，颁布《教师功底测管理规定》，推动教师功底测试常态化，以考促学，促进教师提升业务能力。此外，公司推行“导师一贯制”，通过导师带教提升教师教学技能，满足新师带教需求，并加强新师及导师的教学质量监督，以督促教，实现教学相长。

公司根据业务发展需要，持续整合优化校区，全面排摸并调整存量校区，深挖校区潜能，系统梳理产能需求，合理规划新开校和拓校，统筹推进校区布局。公司制定《校区分类定级管理规定》，以提升校区精细化管理能力，推动经营管理措施在校区层面落地，降低校区离散度，提升新校成功率，同时通过强化区域分级运营管理，以优秀区域带动相邻区域，从而形成增长势能。公司制定《校区运营价值管理办法》，明确校区运营岗位分等定级规则及价值管理规则，以此激活校区之间的良性竞争，并通过校长班培训，拉通各类校长认知标准，推进校区标准化建设，提升校区效能。公司还积极搭建四切产品体系下的课程设排模型，有效提升教师满档率与教室利用率，进一步优化资源配置，提高整体运营效率。

3、持续提升组织能力，加强人才队伍建设

2024 年，为提升公司日常经营管理与决策的民主性、科学性和规范性，发挥集体智慧，更好地促进公司业务健康、可持续、快速发展，公司制定了《事业部执委会制度》，在各独立运营的事业部设立执委会。

为重塑公司个性化品牌，扩大个性化市场占有率，公司恢复智立方事业部建制。因业务体系优化发展和组织管理提升的需要，公司组建 K12 事业群，将少儿事业部、中学

事业部、智立方事业部、新课程事业部纳入 K12 事业群管理。K12 事业群为公司管理 K12 业务的统一平台，成立事业群执委会，负责日常管理及决策。公司将总部与 K12 业务密切相关的职能部门、人员调整至 K12 事业群，并将事业部下设的相应职能部门、人员整合至 K12 事业群，精简职能岗位、淘汰冗员，缩短决策链路，提高管理效率。公司组建成人教育事业部，统筹规划成人学历业务并积极开拓银发业务。

公司积极搭建全新的校招体系，打通批量招聘人才链路，通过重点招聘 985/211 等优秀高校毕业生，全面提升教师队伍中的四类人才占比，并优化教师年龄结构和能力结构。公司加快引进核心业务骨干和名师团队，快速补充熟悉主流打法的人才，以加速业务变革。公司定期开展人才盘点，绘制内部人才地图，助力人才梯队建设、提升组织效率。

公司根据经营节奏，组织开展一系列有针对性的培训活动。组织开展“优才计划——校长班”培训，聚焦校区运营整体思路与节奏，围绕学生升学与体验，设计并实践自增流量方案；组织开展“银松系列——探路者”培训，从入口增长、内容运营、存量带新量三个方面探索存量时代的生存法则，持续赋能业务改进，引入高效运营模式；公司搭建标准化的新师培训体系，组织开展导师培训，为新师培养提供标准化支持，赋能新师成长。

公司变革干部管理方式，于年内颁布《干部任期管理制度》，并结合《干部管理规定》，打造聚焦价值创造的干部队伍，加强干部队伍建设。为最大程度激发干部潜能及主人翁精神，公司制定年度业务价值管理方案和总部职能管理合伙人方案。公司持续构建与员工的利益共同体，推出 2024 年员工持股计划，并解锁 2022 年员工持股计划第二期，让更多员工分享公司发展红利，增强员工归属感和公司凝聚力。

4、加强智能化建设，提升经营管理效率

2024 年，公司通过增加和完善市场端引流工具、家长端服务工具、学员端测评工具，有效推动入口打法；通过启动新课程事业部的“教育服务系统升级再造”专项工作，赋能业务发展；通过建立健全校区监控集中管理，推进无纸化退费流程升级改造，进一步加强了业务管控，提升了运营效率；通过持续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。

2024 年年底，公司提出 2025 年度科技赋能五大专项工作：精益管理提效、校区设排及智慧考勤、新课程在线教育服务系统升级再造、知识库建设、CRM 系统完善及深化应用，力争通过这些举措进一步完善各类业务运营管理系统，推进线上相关业务系统优化升级

及切换上线，推动业务及管理流程标准化，为业务赋能，并提高公司运营管理效率及精益化管理能力。

公司高度重视人工智能对教育行业的深远影响，组建智能化建设工作领导小组，提出“AI+教育”的研究专题，筹备研究及资源对接的专职部门。公司将积极拥抱人工智能，将AI技术与产品、业务、市场、运营、管理相结合，利用AI技术为产品和业务赋能，提升运营管理效率，提升业务质量，促进业务创新变革与健康发展。

（三）主要经营指标分析

单位：元 币种：人民币

主要会计数据	2024年	2023年	本期比上年同期增减(%)	2022年
营业收入	1,229,601,153.40	965,732,916.48	27.32	760,423,009.78
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	1,229,523,931.37	965,613,946.92	27.33	760,423,009.78
归属于上市公司股东的净利润	-48,584,665.39	-187,866,826.53	不适用	167,910,468.59
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	-67,943,123.46	-158,181,242.99	不适用	-130,356,079.17
经营活动产生的现金流量净额	174,024,377.07	243,419,956.93	-28.51	-224,456,121.45
	2024年末	2023年末	本期末比上年同期末增减(%)	2022年末
归属于上市公司股东的净资产	44,798,462.10	128,577,956.73	-65.16	337,294,618.49
总资产	1,693,707,991.79	1,454,164,886.62	16.47	1,230,818,500.58

主要财务指标	2024年	2023年	本期比上年同期增减(%)	2022年
基本每股收益（元/股）	-0.18	-0.69	不适用	0.65
稀释每股收益（元/股）	-0.18	-0.69	不适用	0.64
扣除非经常性损益后的基本每股收益（元/股）	-0.26	-0.58	不适用	-0.50
加权平均净资产收益率（%）	-46.59	-77.20	增加30.61个百分点	65.75
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率（%）	-65.15	-65.00	减少0.15个百分点	-51.32

（四）公司面对的风险挑战

1、政策法规风险

“双减政策”出台后，公司全力推进传统学科培训业务向素质素养类非学科转型。目前，非学科培训领域也受到严格监管，对法规、政策的调整高度敏感。公司将持续密切关注相关政策动态，确保业务开展符合法律法规要求，合规经营。

2、市场环境风险

因业务转型之需，公司积极发展素质教育、职业教育、国际与基础教育和成人教育等业务。然而众多竞争对手也纷纷转型进入相关领域，加剧了市场竞争。此外，在《义务教育课程方案和课程标准（2022 年版）》出台的背景下，教育评价体系的转变以及社会对人才需求标准的提升，使得教育产品的需求更加多元化，这对公司的研发创新能力提出了更高要求，公司需防范无法快速响应市场变化的潜在风险。

3、经营管理风险

“双减政策”出台后，公司进行了一系列业务调整及组织变革。面对调整后的新业务、新业态，公司可能面临因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。公司需加强内部管理，持续提升风险识别和应对能力，确保业务平稳开展。

4、人工智能技术风险

人工智能技术的迅速发展和迭代更新，对教育培训公司的经营管理、业务运营、教学活动等方面产生了深远影响。AI 技术在教培领域的应用，对公司既是机遇，也是挑战，公司需不断探索和适应新技术，以提升业务活力和健康度。

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

2024 年，公司共召开 5 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	
2024 年 2 月 5 日	第十一届董事会第十次会议	1	《关于以集中竞价方式回购公司股份方案的议案》
2024 年 4 月 26 日	第十一届董事会第十一次会议	1	《公司 2023 年年度报告》全文及其摘要
		2	《公司 2023 年度董事会工作报告》
		3	《公司 2023 年度独立董事履职报告》

		4	《公司董事会审计委员会 2023 年度履职报告》
		5	《关于计提资产减值准备及核销资产的议案》
		6	《公司 2023 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 2023 年度利润分配预案》
		9	《公司 2023 年度内部控制评价报告》
		10	《公司 2023 年度社会责任报告》
		11	《公司会计师事务所选聘制度》
		12	《关于支付会计师事务所 2023 年度报酬的议案》
		13	《关于大信会计师事务所（特殊普通合伙）履职情况的评估报告》
		14	《第十一届董事会审计委员会对会计师事务所 2023 年度履行监督职责情况的报告》
		15	《关于续聘会计师事务所的议案》
		16	《关于高级管理人员 2023 年度绩效薪酬及 2024 年度绩效考核方案的议案》
		17	《公司 2024 年度财务预算草案》
		18	《关于 2024 年借款额度的议案》
		19	《关于 2024 年度日常关联交易预计的议案》
		20	《关于 2024 年度对外捐赠额度的议案》
		21	《关于使用自有流动资金进行现金管理的议案》
		22	《公司 2024 年第一季度报告》
		23	《关于授权经营层处置交大昂立股份的议案》
		24	《关于部分组织架构调整的议案》
		25	《关于召开 2023 年年度股东大会的议案》
2024 年 6 月 17 日	第十一届董 事会第十二 次会议	1	《关于拟租赁办公场地的议案》
2024 年 8 月 28 日	第十一届董 事会第十三 次会议	1	《公司 2024 年半年度报告》全文及其摘要
		2	《关于 2022 年员工持股计划第二个解锁期公司层面业绩考核完成情况的议案》
		3	《关于〈公司 2024 年员工持股计划（草案）〉及其摘要的议案》
		4	《关于〈公司 2024 年员工持股计划管理办法〉的议案》
		5	《关于提请股东大会授权董事会办理 2024 年员工持股计划相关事宜的议案》
		6	《关于召开 2024 年第一次临时股东大会的议案》
2024 年 10 月 29 日	第十一届董 事会第十四 次会议	1	《公司 2024 年第三季度报告》
		2	《关于修订〈高级管理人员薪酬绩效管理制度〉的议案》

（二）本年度董事会召集股东大会情况

2024 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，会议情况具体如下：

召开日期	会议名称	议案	
2024 年 6 月 28 日	2023 年年度 股东大会	1	《公司 2023 年年度报告》全文及其摘要
		2	《公司 2023 年度董事会工作报告》
		3	《公司 2023 年度监事会工作报告》
		4	《公司 2023 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 2023 年度利润分配预案》
		7	《关于续聘会计师事务所的议案》
		8	《公司 2024 年度财务预算草案》
		9	《关于 2024 年借款额度的议案》
		10	《关于使用自有流动资金进行现金管理的议案》
		11	《关于授权经营层处置交大昂立股份的议案》
		12	《关于拟租赁办公场地的议案》
2024 年 9 月 18 日	2024 年第一 次临时股东 大会	1	《关于<公司 2024 年员工持股计划(草案)>及其摘要的议案》
		2	《关于<公司 2024 年员工持股计划管理办法>的议案》
		3	《关于提请股东大会授权董事会办理 2024 年员工持股计划相关事宜的议案》

（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。2024 年度，独立董事召开独立董事专门会议对关联交易事项进行事前审核，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公司月度管理快报、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

2025 年，公司将保持战略定力和战略耐心，依托双曲线战略框架，推进业务优化提升与开拓发展，在进一步扩大业务规模的基础上追求高质量发展，快速提升公司盈利能力和抗风险能力。

素质教育业务将聚焦素质素养核心市场，通过入口班、OMO 教学等方式持续开拓市场，推动业务规模化拓展，提高用户价值，提升市场占有率。职业教育业务将重点拓展产业学院建设，深化产教融合模式创新，构建“学历教育+职业培训+产教服务”三位一体的职业教育生态体系。国际与基础教育业务将继续聚焦长三角、珠三角等区域，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，并开拓科创竞赛、暑期夏令营等业务。同时，依托英美等海外学校及教育基地资源，持续拓展海外留学前后端服务。成人教育业务将进一步开展在校大学生及在职人群学历和职业技能提升相关业务，以上海为核心逐步向全国市场迈进，同时将重点探索老年兴趣教育培训、老年文旅等银发经济业务，尽快跑通业务模型。

（二）经营计划

2025 年是公司业务转型的重要时期。面对复杂多变的外部经营环境，公司将紧密围绕国家科教兴国的战略部署，坚守教育初心，牢记育人使命。公司将以“利润持续增长”为核心目标，以“提升产品力和组织力”为根本手段，秉承“以人为本、科技赋能、精益管理、健康发展”的指导思想，遵循“聚焦、提质、人本、求效”的业务经营方针，继续深化素质教育、职业教育、国际与基础教育、成人教育这四大板块的业务布局，构建一个健康高效、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：公司将严格遵守相关政策和监管要求，保持业务的灵活调整能力，持续优化产品体系，不断提升市场占有率及品牌影响力。公司将持续提升产品力及教学质量，坚持产品和教学驱动业务发展；公司将强化品牌建设和推广，结合因地制宜的营销举措打造多校区连通的区域级市场销售能力。公司素质教育业务将在 K12 事业群的指挥下，整合资源、统一部署，高效、快速、全面推进四季切齐、入口班打法，同时公司将继续加强过程化管理，确保年度计划目标的达成。

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，重点拓展产业学院建设，深化产教融合模式创新，构建“学历教育+职业培训+产教服务”三位一体的职业教

育生态体系，强化在智能制造、数字经济等新质生产力领域的服务能力。业务发展将聚焦中高职院校板块，以“智能制造、数字营销、大健康产业”三大专业群建设能力为核心，加强产业资源合作，打通学校与产业通路。同时，持续加强职业培训业务端的竞争力，持续优化品牌建设、渠道网络与产品质量。

国际与基础教育：公司将继续聚焦长三角、珠三角等区域，继续重点发展“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骨干办学团队建设和精细化运营能力，系统提升交付质量；合作办学业务将以国际课程、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。公司将进一步深化肯辛顿公学（Kensington Park School）运营管理，强化学术水平提升，拓展全球招生渠道，持续扩大学员规模。此外，公司依托英美等海外学校及教育基地资源，持续拓展海外留学前后端服务，包括留学咨询、背景提升、暑期夏令营、标化语培、国际学校备考、A-Level全日制项目等，进一步扩大国际与基础教育业务规模。

成人教育：公司将围绕在校大学生及在职人群学历及职业技能提升的需求，开展相关业务，同时加强过程管理，确保业务推进过程中的资金流平衡。公司将重点探索布局老年兴趣教育培训、老年文旅等业务，尽快跑通银发业务盈利模型。

2、经营效能提升

(1)持续提升产品力和教学质量

公司将持续提升产品力和教学质量，坚持产品和教学驱动业务发展。2025年，公司将进一步厘清教改后的本地化产品教学体系，通过实施精准分层教学和翱翔战略，满足不同层次学员的学习需求，提升公司口碑，有效促进业务发展。公司还将继续严格教学质量监管和督导，建立健全教学质量监控体系，持续提高教学质量，向教学质量要效益。

(2)提升组织力和加强队伍建设

公司将持续推进人力资源制度建设及人员优化调整工作，大幅提升人才队伍的素质和业务水平。公司将结合业务发展情况，持续招聘、培养业务发展所需的优秀人才，并积极推进统招统培工作，着力提高教师端“92人才”的比例，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充足的人才。公司将根据《干部任期制度》，并结合人才盘点情况、干部绩效考核情况和业务发展情况，继续推动干部队伍建设，积极招揽、培养精英人才，并优化干部管理机制，进一步提升组织健康度。公司将继续强化教师培养、培训和考评，打造出一支优秀教师队伍和名师团队。公司将进一步

完善和优化价值管理体系，扩大业务价值创造分享的覆盖范围和总部职能管理合伙人范围，并通过 2022 年员工持股计划和 2024 年员工持股计划的实施，进一步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。公司还将持续开展人力成本管控和人效管控工作，对人力成本进行动态管理并提升人均效能，提高整体经营效率。

(3)强化校区运营管理

2025 年，公司将颁布《校区运营管理手册》，系统性强化校区运营管理，提升学员体验和教学服务质量。公司将按照《校区分类定级管理规定》，对校区分类分级管理，进一步降低校区离散度及提升新校成功率，提升精细化运营管理校区能力。公司将继续深挖校区潜能，通过优化设排，提高班容，提高校区坪效，提升校区经营的整体质量，持续提高校区健康度。公司将定期举行校长班培训，提升校长管理能力，并补充校长储备人选，加强校区管理的核心力量。

(4)加强智能化建设和科技赋能

2025 年，公司将加强智能化建设、强化科技赋能。在智能化建设工作领导小组的领导下，公司将整体研究 AI+教育的系统方案并持续推进，加速人工智能等前沿科技与新技术在公司运营管理效率提升与教育服务模式创新中的应用，切实落实科技赋能 2025 年五大专项工作，引领公司业务高质量发展。

(5)加强企业文化体系建设和品牌管理

2025 年，公司将重塑使命和愿景，提炼核心价值观，为公司新时期发展构建与之相匹配的文化体系。公司将采用系统化、科学化的方法来规划品牌建设，持续加强品牌管理，提升品牌影响力。

(6)强化内部控制管理

2025 年，公司将继续强化内部控制管理，提高风险防范能力。公司将持续完善内部各项规章制度体系并严抓落实，并继续加大合规检查力度，严厉打击违纪、违规行为。

上海新南洋昂立教育科技股份有限公司

董事会

2025 年 4 月 27 日