

## 第一周经原小课案例——“双减”

请阅读案例并思考以下问题：

1. 哪些因素导致了我国的教培行业（过度）发达？不同类型的家庭对教培行业为什么有不同看法？
2. “双减”政策具体有哪些措施，会产生什么样的影响？（提示：从效率与公平角度来思考）
3. 你认为教培行业的出路在哪里？

请针对案例，选取以上问题中感兴趣的一个或几个，或是其他自己感兴趣的问题，写 1000 字以内的 Memo，并于本周六（9.17）晚上 18 点前发到相应小课助教的邮箱里。

“教育的压力普遍前移，学前教育、基础教育普遍存在超前教育、过度教育现象，既有损学生身心健康成长，也加重家庭经济和精神负担；高等教育经历了量的快速扩张，质的提升矛盾越来越突出；一些校外培训机构违背教育规律和学生成长发展规律，开展以“应试”为导向的培训，增加了学生课外负担，增加了家庭经济负担，甚至扰乱了学校正常教育教学秩序，社会反响强烈。良心的行业不能变成逐利的产业。对校外培训机构要依法管起来，让校外教育培训回归育人正常轨道。”（以上内容摘录自《习近平谈治国理政》第三卷，2014）

### 行业乌云压城，转型路在何方？

北京市海淀区，一间 24 小时营业的平价咖啡厅里，中学家教老师铭添正在给学生讲解数学题。

就在这个街区，坐落着曾经全国瞩目的机构，被戏称为“宇宙补习中心”。最近半年来，这里经历了前所未有的萧条。此处以银网大厦为核心的“补习建筑群”，曾是北京“鸡娃”最前线、教培风向标，近期大厦物业将全数清出楼内学科类教培机构。颇受家长追捧的铭添则小心翼翼不断转换阵地。

黄正新近期不断陷入焦虑，女儿在人大附中排名年级前列，“哪有学霸不补课的？不补课怎么 PK 得过别人？”谈起此事，他言辞激烈。儿子所在的人大附小安排了暑期托管班，但家长们不买账：“孩子上那儿学不到东西。”黄正新考虑从别的渠道安排补习。

对于以往踌躇满志的教培机构而言，经营危机正接连浮出水面。8 月 11 日，部分巨人教育<sup>1</sup>员工来到海淀区仲裁委员会申请仲裁——公司停发了 7 月工资，且未给员工缴纳社保。CEO 罗沫鸣在内部讲话中难掩落寞：团队一直试图复兴这所经营了 27 年的老牌教培机构，但终归失败；其股东精锐教育（NYSE: ONE）收退市警示函，自身难保，决定不再注资，断臂求生。

孙科在一家在线教育企业工作了十多年，听到裁员消息时“差点哭出来”——多

---

<sup>1</sup> 2022 年 8 月 31 日，成立 27 年、曾被誉为“教培黄埔军校”的巨人教育宣布倒闭。巨人教育在官方微信公众号发布文章称，据“巨人教育”官方公众号公告，巨人学校由于经营困难，秋季将无法继续向学员提供教学服务。作为一家 27 年历史的培训学校，我们对不能履行对大家的承诺深表歉意和遗憾，由于多种原因，我们也对可能无法满足家长的退费要求深深自责。本着对家长、学生负责的态度，我们联系了许多优秀的培训机构提供课程，也通过第三方机构协调了许多资源，希望用这些课程和资源帮助巨人的学员转化未消耗的学费，减少家长们的损失，希望能得到大家的谅解。

年努力打造的产品即将消失。对行业数以十万计的员工而言，失业只在一夜之间。

头部企业的减员已纷纷低调安排。直到7月30日，位列“第二梯队”、主营一对一学科培训的掌门教育千余名产品研发岗员工同时被裁，大规模裁员终于浮出水面。当日办理离职的员工排起长队，掌门教育位于上海虹口区“黄金外滩”地段的总部办公室退租清场。此时距其成功登陆纽交所不足两个月。

而年初曾经雄心勃勃加码教培赛道的字节跳动，也紧随其后快速裁员，这一行业“第三梯队”的代表宣告退场。

引爆一系列连锁反应的，是一份历经数月酝酿的校外培训监管文件。5月21日，中央深改委第十九次会议审议通过了《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》（下称《意见》）。主体文件通过后，中共中央办公厅和国务院办公厅7月20日向各地印发了全文。

文件对小学和初中学生培训内容和培训时间严格限制，剑指和课程挂钩的“学科类”培训。国家法定节假日、休息日及寒暑假假期都在“禁补”之列。

根据教育部7月30日一份文件公布的最新解释，涉及道德与法治、语文、历史、地理、数学、外语（英语、日语、俄语）、物理、化学、生物等科目学习内容的校外培训，均属学科类。

文件更要求严禁“资本化动作”，主打“学科类”培训的机构上市等融资行为几乎都被掐断。家长们耳熟能详的新东方、好未来、高途（原“跟谁学”）、作业帮、猿辅导等一众补习巨头，正是学科培训服务的主要供应者，中小學生校外培训可占到上述企业营收的50%—80%。

文件规定学科类培训机构一律不得上市融资；上市公司亦不得通过股票市场投资学科类培训机构；外资不得通过兼并收购、受托经营、加盟连锁、利用可变利益实体等方式控股或参股学科类培训机构。

根据“双减”（减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担）新规，义务教育阶段，各地将不再审批新的学科类教育培训机构。对已经获批机构的要求更具颠覆性，文件令现有获批机构统一登记为非营利性机构，线上机构由备案制转为审批制。

这与新修订《民办教育促进法》的规定有关。其第十九条要求，办学者可以自主选择机构的性质是营利性还是非营利性，但前者不适用于实施义务教育的机构。并且非营利性学校的举办者不得取得办学收益，学校结余全部用于办学。

一套“组合拳”打下，教培行业轰然地震。7月23日文件露出后，好未来、高途、新东方三家教育中概股龙头股价当日均跌超50%，截至收盘，三家股价距年内高点，分别下跌93%、98%、85%。

作为教培整治风暴策源地的北京，近日也展开了具体执行部署，拟今年内就完成学科类教培机构的“非营利性”转制，“劝阻”不合规机构的上市尝试；同时启动自查整改，下线教培企业针对中小学生的新课填报，通过整改期，重新确立企业准入名单。

国务院教育督导委员会办公室8月更印发了专门通知，拟对各省份“双减”工作落实进度每半月通报一次，并建立“双减”曝光台，持续压实政策落地。

今年全国“两会”以来，历经数月试点与多轮次的政策讨论，“双减”新政之后，教培业何去何从？

## 一个行业正在“被删除”

随着培训内容和时间被限制，以往热火朝天的暑期补习遭遇“急刹车”。这对于原

本还在布局扩大规模的教培企业而言，意味着现金断流。

“‘双减’文件正式发布的那天，行业就像是电脑桌面上的文件，被选中，然后按下了删除键。”某头部在线教育企业教研主管王林说。

调侃背后，是教培行业史无前例的大清退。

8月5日，高调布局教育的字节跳动，终于也无法承受政策压力。午间，大力教育旗下多个项目、大量业务人员集中收到裁员和补偿通知。而在2月底，大力教育还宣称要加码人才投入，“未来四个月社招1万人”。

接近字节跳动的人士告诉财新，此次涉及教育业务的裁员规模或达数千。其中，学龄前培训业务“GOGOKID”和“你拍一”的用户已陆续收到暂停直播课业务通知，现已无法在安卓和iOS应用商店检索。K12（学前教育至高中教育的英文缩写，现多指基础教育）培训品牌清北网校面临严肃合规整顿，启蒙产品瓜瓜龙则将放弃AI课程，转型探索动画节目等领域。

他表示，字节跳动曾对瓜瓜龙寄予厚望，不同于其他“尚未跑通”的业务，瓜瓜龙在重注投放之下，用户数曾一度达到700万；政策收紧以来，大力教育内部经历了数月的反复研判、调整，“今天的结果，已经是能够做到的最大挽救”。

然而，在号称拥有数百万从业人员的教培市场，这样的“断舍离”每天都在升级。

头部机构高途的多位离职员工透露，公司正在关闭包括北京在内的13个地区中心，波及数万员工；前端教研、运营按城市“打包离职”，人事、公关等中后台部门成建制裁员的情况比比皆是。

7月30日，掌门教育上海总部千余名员工集体被裁，“当天通知，当天就走”，办公大楼四去其二，两天内完成退租、清场，工区堆满了建筑垃圾。

“每天第一件事，就是看看群里又少了多少人。”王林说，尽管更多的企业还未有公开动作，但数月以来分批次的人员“优化”和越来越严厉的政策风向，早已让行业转型演变成一场“出逃”。目前，他正预备入职一家职业教育企业，如果拿不到“N+1”的裁员赔偿，就等着15日发薪再走。

背靠字节跳动的大力教育最终给被裁员工发出了“N+2”的补偿，这在业内激起一片羡慕之声，但这种待遇并不普遍。

8月11日，被誉为“教培黄埔军校”的老牌机构巨人教育在内部信函中称，在转型方案未确定前将暂缓一切支出行为。而前一日，就是员工发薪日，巨人教育通知家长全面停止所有暑假班授课，而大量员工也未能按时收到7月薪资，社保无法正常缴纳，引发集体维权。

职场社交平台脉脉发布的人才大数据显示，2021年6月与7月，教育培训领域有强求职意愿的人数，相比2020年同期分别暴涨了101%和132%。

而更多“双减”执行细节披露，令这场清退更加决绝。财新获悉，7月29日，中央层面曾召开“双减”工作部署会，为地方执行中的细节问题定调；会议传出的关于“双减”问题与基础教育改革、重大民生问题、小康社会成果之间关系的信息，令所有观望者放弃幻想。7月底，已有各试点省市官员赴北京学习“双减”精神，地方正加紧制定执行细则。

财新从北京教委工作人员处了解到，在“双减”落地上，北京拟要求企业年底前就完成学科类教培机构的“非营利性”转制，这大大早于中央政策文本中1—3年的落地规划。

北京教委现已通过行业协会，知会各头部机构负责人，建议企业向高中、职业教育、终身教育、混合业态等方向转型。

所谓“混合业态”，即指在“双减”政策要求下，企业可在周内每天18:30—21:



00 的时段开展学科类培训，周末和假期则开展素质类培训。这可以帮助机构最大限度留存住用户，降低大规模退费的风险。此处的“混合”，亦指经营模式的混合，同一教培品牌下，学科类培训业务依规须剥离出公司，“转制”为“非营利性机构”；非学科类业务则可继续作为公司资产，只要在管理上依法分开，以各自适用的法律独立运营即可。

财新了解到，对已上市的教培企业而言，混合业态可以争取更多时间开展非学科业务，以保留上市资格，但资产规模仍将不可避免地急剧缩小。在“转制”压力下，部分在美上市的教育企业，已做好了退市、私有化的最坏准备。

多赛道发力转型，逐渐填补小学初中业务空缺，但这样的设计也很难迅速缓解行业阵痛。多年来，规模化的“补习”模型普遍依赖兼具辅导与销售职能的教辅老师。这类员工在人力结构中可以占据五成以上，他们往往是应届大学生，缺少相关资格证照与职业技能，难以轻谈转型。

“以过渡最为平滑的素质教育为例，即便不考虑裁员、运营情况、业务比例，现有的辅导老师能够通过培训转型成功的也不会超过三成。”王林表示，目前在用人端，竞争力较强的教研、技术人员，也会遭遇甲方 20%—50%的“压价”；而数以百万计的、能力和经验都同质化的教辅老师涌入市场，并没有行业和赛道可以承接。

王林表示，此前拟上市的教培企业，为了精简人力结构，往往将辅导老师及资格证照不齐整的人员，大量分散疏散至外包公司，留下诸多法律隐患。即便是已对课时、员工数量、学生数量进行过摸底排查的北京，欠薪、裁员补偿纠纷等问题仍然愈演愈烈。除巨人教育员工集中维权外，伴鱼少儿英语等企业亦有单方面解聘、暴力裁员等问题曝出。

灾难性的震荡开始出现在资本市场。8 月 4 日，精锐教育宣布收到纽约证券交易所警示函：连续 30 个交易日内，该公司普通股最低交易价低于每股 1 美元。按纽交所要求，一旦收到通知，公司须在 6 个月内将其股价和平均股价恢复到 1 美元以上，否则纽交所将开始暂停公司的股票交易并启动摘牌程序。

政策出台后，股价徘徊于 1 美元左右的美股教育企业已多达十数家。头部的新东方、高途等机构股价也保持在 2 美元、3 美元附近低位。

对于资本而言，政策的靶向直指核心。一方面，转制“非营利”，不得分红、不得上市，极大打击了资本信心；同时，恐慌情绪还在不断传导，导致教育领域的其他业务也失去吸引力。“不营利和不确定，都不是投资机构可以接受的事情。”有投行人士表示。财新获悉，陕西部分市级教育部门本周已“喊话”辖区内教培机构，要求今年 10 月之前完成“非营利性”转制，加紧注销营业执照。

另一方面，素质教育、职业教育等所谓利好赛道，由于缺乏刚需属性，业务增长的天花板明显，也难以在二级市场上获得认可。有投资人委婉表示，近半年内不会再看教育赛道；然而更多机构的教育投资人，在教培行业折戟后，已黯然转型消费领域。“五年内，教育应该都不会有大的机会出现了。”前述投行人士认为。

## 船大难调头

各地抓“补”行动不断升级，教培机构转型的空间并不充裕。

7 月 30 日，国务院《2021 年对省级人民政府履行教育职责评价的方案》，明确将“双减”落实情况、中小学生“五项管理”作为省级政府履行教育职责的评价标准。据财新了解，7 月底，中央层面已召开“双减”工作部署会。有接近教育部的人士透露，在部分阻力较大地区，中央巡视组也有参与，帮助地方“压实责任”。

一些地方几乎“谈培训色变”，培训教师处境艰难。广东省多地把督导、查处校外培训机构纳入扫黑治理考核内容；湖北则有地市将校外培训治理纳入“扫黄打非”项目。

教师小规模补习也被禁止。有地方部门组织各类“明察暗访”，突击查处在职教师补课。7月27日，黄山市教育局称，根据家长和媒体线索，在该市屯溪区某豪华别墅区的一幢别墅内，对屯溪一中教师吕某某涉嫌有偿补课行为现场查处。

陕西一位区域性中型教培机构负责人告诉财新，“双减”政策并未提到的托管、素质教育等领域，机构亦被告知不得涉足，“不是帮你转型，而是让你转行”。陕西省某厅级教育官员表示，不同于直辖市，大部分的省级地方只能把握“更严格”的尺度执行，以免于问责；企业情绪“得放在最后考虑”。

“现在大家都还没想明白该怎么转型。”某在线教育公司高管无奈地说，现在北京的教培企业均已进入自查整改，合规、迎检才是重中之重。

目前，头部企业都已主动下线中小学生的新课填报，预计将在两个月的整改期中，争取获得资质审批。企业视其为下一阶段的“生存权利”。

头部梯队里，现只有高途明确转型职教，已将K12团队大幅裁撤，并向家长退费；新东方、好未来、猿辅导、作业帮等企业虽有业务范围拓展或新品发布，但并未有大幅转向动作。

“素质、托管、进校、职教都在试，但离主营业务太远了。”前述高管表示。长期以来，K12学科辅导一直占据着教培企业绝对业务比例，各家所谓转型动作，尚只是态度宣示，“业务比例小到还没法进行讨论”。

## 何以至此

从疫情期间在线教育如日中天的火热态势，到充斥裁员、关停、人去楼空的行业寒冬，政策风向骤变。其实，一切早已在2018年出现端倪。

“今天所有的监管措施，都是为了喝阻资本，让教育从生意回到民生的轨道上去。”多鲸资本合伙人葛文伟表示。

2018年1月，全国教育工作会议在北京召开，会议强调，要全面贯彻党的十九大精神，不能让教育这项“良心的事业”变成“逐利的产业”。

此前，教育部力行“减负”，公立学校授课难度降低成为普遍现象，但为满足升学考试要求，学校“超纲作业”又同时存在，各地学生学业压力依旧沉重，反而更加依赖课外补习，这让校外培训行业在2016年—2018年迈入快速发展阶段。

全国教育工作会议召开次月，教育部、民政部等四部门联合发布《关于切实减轻中小学生课外负担开展校外培训机构专项治理行动的通知》，严禁校外培训机构组织中小学生等级考试及竞赛，严禁数学、语文等学科类超纲教、超前学等“应试”培训行为。此后，小升初阶段的“迎春杯”“华杯赛”“学而思杯”等奥数杯赛悉数遭叫停。

2018年8月，国务院办公厅又印发《关于规范校外培训机构发展的意见》，其中针对安全隐患、证照不全、超前培训、超标培训等突出问题提出新要求，其中一条“不得一次收取超3个月费用”直接影响到教培机构的现金流和续费率，引发业内震荡。但彼时，各项规范行动尚未大幅动摇业界对教培行业发展的信心。

教育部数据显示，到2018年底，全国共摸排40万所校外培训机构，发现存在问题机构27.3万所，整改24.8万所，整改完成率达到90%。“那波监管，被筛选掉的几乎都是中小型机构。”创新工场高级投资经理孙国府告诉财新。在业内看来，2018年教培行业整顿以“合规性”为核心，大型教培机构根基较深，现金充足，可以应对场

地和消防等监管要求，大浪淘沙之下，其头部效应进一步加强。

新监管的风险与机遇之下，好未来、新东方等头部企业继续扩展其版图，向三线、四线城市下沉；亦有猿辅导、作业帮等在线教育大厂初展风头。其中，K12 业务更成“兵家必争之地”。2019 财年全年，好未来营收达 25.63 亿美元，同比增长 49.4%；净利润为 3.672 亿美元，同比增长 85.1%；而新东方整个 2019 财年净收入达 30.96 亿美元，同比增长 26.5%，K12 是重要增长点。

2019 年末，一场突如其来的新冠疫情，让教培行业急速分化，呈现“冰火两重天”：一方面，全国超 40 万线下培训机构面临经营挑战，频频爆雷，成立 20 余年的知名教培机构优胜教育骤然画下句点，欠债规模上亿元，700 多家门店学员维权无门；另一方面，资本抱团涌入在线教育赛道，各线上教企“烧钱”大战打响，暑期生源竞争激烈，猿辅导 2020 年期间融资超 35 亿美元，估值高达 155 亿美元，一跃成为教育领域顶级“独角兽”。

业内普遍认为，在疫情带来的新一轮“洗牌”下，尚无一家企业形成绝对优势，在线教育“资本化”与“烧钱”大战至少 2021 年还不会结束。“在线教育窗口期还有 2 年左右的时间。”新东方集团董事长俞敏洪 2020 年 11 月公开表示。

如此热潮下，越来越多人才涌入教育行业：麦可思研究院《2020 年中国大学生就业报告》显示，“教育业”已成为 2019 届本科毕业生就业比例最高的行业，较 2017 届上升 8.2 个百分点至 15.9%；其中，7.6%的本科毕业生进入民办中小学及教辅机构，不乏清华、北大等校的“高材生”。

行业资本热流涌动，教培竞争趋于白热化，却未承想政策骤然收紧，一场集中“纠偏”即将降临。

2020 年 9 月 1 日，习近平主持召开中央全面深化改革委员会第十五次会议，会议强调坚持社会主义办学方向，落实政府责任；各级党委和政府要坚持国家举办义务教育，确保义务教育公益属性，办好办强公办义务教育。据财新了解，会议不但重点讨论了民办义务教育发展问题，校外培训亦有提及；相关政策调研随后启动。

2021 年 3 月 6 日，习近平在看望参加全国政协会议的医药卫生界、教育界委员，并参加联组会时指出，“培训乱象，可以说是很难治理的顽瘴痼疾”。全国“两会”专题讨论时，多位代表委员将学业负担加剧的现象归因为校外培训机构贩卖焦虑，提出应禁止机构补习中小学必修课，及时查处、清理；甚至有代表委员倡议，须将教培机构彻底取缔。

多项批评，聚焦教培行业“加剧教育内卷”和“资本过度逐利”两点。

“现在教培行业受到最严重的指责，在于长久以来对于公立教育的入侵。”中关村教育投资管理合伙人于进勇说。他表示，目前每年头部教培机构招收的中小學生总数大致在 300 万—700 万区间，若按照市占率估算，参与补习的学生总数已经超过 7000 万，相对全国 1.5 亿的中小學生总量而言，这一数字足以让监管警惕。

据北京大学中国教育财政科学研究所发布的数据，2018 年，中小学阶段学生的校外教育总体参与率就已达 47.2%，学生平均费用约为 5616 元，全国校外教育行业总体规模达到 4580 多亿元。义务教育阶段，校外教育支出占到了家庭教育支出的三分之一。注：以《统计上划分城乡的规定》（国函【2008】60 号）作为统计上划分城乡的依据，根据接受调查家庭的住址进行划分 资料来源：魏易、陆伟，《我国中小學生校外培训参与和支出的城乡差异》；北京大学中国教育财政科学研究所，基于 2019 年中国教育财政家庭调查和网络抓取的校外培训机构数据（2019 年，北京大学中国教育财政科学研究所与西南财经大学中国家庭金融调查与研究中心合作进行了追踪调查，覆盖了全国 29 个省、345 个县、3.46 万户家庭。葛文伟分



析，疫情之前，行业已经出现了增长乏力，边际效应递减，各家一年以来的快速膨胀，实质上是资本的增长焦虑带来的业务异化；而学科培训本身是对学校教育的重复供应，挤占了家长其他消费的能力和意愿。“这是教培企业被认定‘贩卖教育焦虑’的重要原因。”

资本的涌入已为行业增添忧虑。俞敏洪曾在公开场合表示，目前在线教育机构的获客成本已经达到 3000—4000 元/生，而 2019 年，这一数字还不到 2000 元。俞敏洪称，2020 年，资本向在线教育领域输入近 150 亿美元，但在线教育收入只有几百亿元人民币。“每收一分钱，就要先花掉两块钱”。

有字节跳动方的广告代理告诉财新，今年 1 月前后，各头部玩家在腾讯和字节跳动两家平台，每天的信息流广告投放费用都达到 1500 万—2000 万元水平。

终于，全国“两会”集火校外培训后，行业风向突变：央视悄然下架“霸屏”数月的教培企业广告，北京多区开始密集暂停学科类培训机构复课，严卡审批，迅速引发行业恐慌。

在教育系统内部，二三月里，各试点地方“双减”工作专班的成立以及教育部对新设校外培训监管司的筹划，都让空气显得不同寻常。多位接近北京教委的人士告诉财新，通过数月整改，完成校外培训监管政策梳理的计划，彼时就已拉开帷幕。

靴子很快落地。5 月 21 日下午，中央深改委第十九次会议审议通过了《关于进一步减轻义务教育阶段学生作业负担和校外培训负担的意见》（即“双减”主体文件），要求强化学校教育的主阵地作用，全面规范管理校外培训机构，严禁“随意资本化动作”。

文件过审前后，掌门教育、佳一教育分别在纽交所、港交所递表，而上半年露出上市传闻的 VIPKID、猿辅导、作业帮由于身处整顿“策源地”北京，都未能有进一步公开动作。其中，号称用户量级过亿的头部“独角兽”猿辅导与作业帮，备受监管关注。有来自企业投资方的知情人士透露，前者曾叫停一桩 10 亿美元融资，作业帮则内部暂停了 IPO 计划。

个别企业“抢跑上市”的尝试，让监管加速收紧。有接近教育部门的人士告诉财新，主体文件拟定过程中，企业的反复试探是导致政策风向愈发趋严的重要原因，“营转非”、限定培训时间、政府指导价等严厉措施，当时即被纳入考量。

上述知情人士还称，强监管的思路定调后，后续对于配套措施的讨论里，曾就是否应该波及今年暑假反复论证。教育部在“双减”政策发布时公开披露，为政策制定，官方开展了 10 个省份 100 个区县 1.86 万家培训机构、68 万名学生和 74 万名家长的大数据评估。“随着数据返回，政策信心也渐趋于明朗。”另一接近教育部的人士称。

至于教培内容的限定范畴，也早在 2018 年启动的《未成年人保护法》修订中提上日程，2020 年 10 月便已通过。新规定要求，学校不得利用寒暑假、休息日、法定节假日开展集体补课，并附加要求校外培训机构参照相关规定；此外，还严格限制学龄前儿童的学科培训。上述内容刚好于今年 6 月 1 日正式实行。

值得注意的是，同一时期，民办教育监管要求明朗化。2021 年 5 月，新修订的《民办教育促进法实施条例》（下称《条例》）颁布，下达义务教育阶段民办教育“最严管制”：《条例》规定，实施义务教育的民办学校不得与利益关联方进行交易。任何社会组织和个人不得通过兼并收购、协议控制等方式控制实施义务教育、非营利性学前教育的民办学校。

同月，中共中央办公厅、国务院办公厅向县团级下发《关于规范民办义务教育发展的意见》，其中明确，建立民办义务教育在校生占比监测和通报制度，原则上不得审批新的民办义务教育学校。此后，各省份陆续召开工作会议，“预计 2—3 年

内，要达到（民办义务教育在校规模占比）省一级不超过 5%、县一级不超过 15% 两个考核指标。”一接近政策制定的人士表示。

系列规范措施下，义务教育阶段民办学校的生存空间急速缩减：规模上，民办义务教育调减目标下，多地民办学校招生计划低于去年，大量筹备的新民办初中、小学获批无望；办学上，关联交易渠道堵死，土地、校舍租用，师资招聘等多方运行遇阻；招生上，“公民同招”政策铺开，民办学校提前招生“特权”不再，跨区域招生遭严格限制，生源竞争激烈；而在教育教学上，教材使用、教学进度也受约束。

为遏制资本过度逐利，监管力推义务教育阶段民办学校和校外培训机构“非营利化”。新《民办教育促进法》提出，不得设立实施义务教育的营利性民办学校，此后发布的《条例》，则通过禁止关联交易、VIE 协议控制，进一步严防“以非营利之名，行营利之实”的现象。而在校外培训方面，“双减”文件明确，现有获批机构统一登记为非营利性机构、不得上市；随后，北京等地学科类教培机构的“非营利性”转制提上议程，已上市公司面临要么转型主营业务、要么狼狈退市的巨大压力。2021 年 8 月 8 日，银网中心，一家教培机构内堆满了杂物。

民办教育和校外培训整治“双管齐下”，也预示整个教育格局之大变——在义务教育供给侧一端，随着校外培训与民办教育双重“折戟”，公办教育的主体地位以及政府在义务教育上的主体责任凸显。

政策法规的监管网已经层层布局。在整体教育生态构建上，政府多点着力，禁择校、推动校内外减负、促进教育均衡，寄望以此化解当下愈演愈烈的“教育内卷”，能否落实？

## “双减”之后

政策严管之下，补习需求仍暗潮涌动。

“作为一个局外人来说，我觉得政策给孩子减负是件好事，可不巧赶上自己孩子小升初，那就不一样了。”北京市朝阳区家长黄东叹息。补习班对于黄东的家庭来说，是一颗定心丸，也是目前最大程度确保女儿上好初中的路径。像不少北京家长一样，孩子上小学一年级时，黄东和爱人就把她送到好未来上课，一直到五年级。数语外三门主课都在补习中，好几个兴趣班同步进行。

自“双减”政策出台后，好未来、新东方筹备将原有周末的学科类课程调整至周中进行。不少家长通过周中上学科类补习、周末上非学科类兴趣班的方式，来保持孩子原有的课程量——暑期，已有一些学生在清晨 6 点起床补课。

为了让女儿“小升初”补习更有针对性，黄东停掉好未来课程，报名了一个专门针对北京“小升初”的线下补习班，花费超 6 万元。报名时，“双减”已有风声，黄东有些犹豫，却拗不过爱人的坚持：“为了孩子的教育冒着风险报了名。”而今，女儿报名的另一所英语补习班骤然停止，宣布转为“成人培训”，黄东近 1 万元预付款退回无期；他也做好了 6 万元打水漂的准备。在黄东看来，线下补习班被强制关停同样是“迟早的事”。

为平息家长恐慌，英语补习班负责人曾开设问答直播，黄东注意到，直播刚开始，就有四五万人涌入观看，此后观看人数还在不断上涨。“双减”政策影响到的家长群体数量相当庞大，黄东还发现，最近的课程变得爆满，难以约上。“大家都想赶紧把钱用完，生怕之后全停了。”

校外培训机构遭严控之后，部分家长将补习阵地从“地上”转到“地下”——北京市海淀区，一间 24 小时营业的平价咖啡厅里，中学家教老师铭添正在给学生讲解数学



习题。离开培训机构的三年里，他在补习班密集的海淀区做出了不错的口碑，依靠在咖啡厅、快餐店或上门教学这种不引人注目的方式，避开了一轮又一轮针对校外培训的合规化监管。

“新入行者越来越多了。”铭添说。他硕士毕业于哈尔滨工业大学，一对一家教收费通常在 1500—2000 元/课（两小时），而业内某些清北“名师”的价格甚至可达 4000—5000 元/课。在他的观察中，北京“禁培”后，私人家教生面孔越来越多。这些新来者往往从机构里带出一批家长，2—3 个学生拼一个小班，单价低一点，但算下来还是比自己挣得多。

“补习供给转入地下后，变得更加昂贵，且更加难以监管。”北京大学中国教育财政科学研究所博士田志磊告诉财新。

地下补习市场的兴起，被家长和众多研究者视为教培监管的必然结果：大量的中产家庭延续补习惯，将在课外辅导上支付更高的经济成本；负担不起的家庭会被高成本挤出市场，有可能扩大教育的差距。

监管部门显然注意到了补习私人化的风向：8 月 9 日，北京市教委印发《关于近期检查校外培训机构发现问题的通报》，此次检查包含一对一培训，私人家教也被严打：通报中，一名龚姓人员，因在平谷区迎宾街 1 号院 22 号楼华联咖啡店“无办学资质擅自组织学科培训”遭查。

北京教委有工作人员告诉财新，近期类似的“一对一家教”举报很多；如查实，将移交市场监管部门，按无证无照处理。按照相关管理办法，违规补习的教师将面临 2 万元以下罚款；如规模较大、影响恶劣，罚款维度还可上升至 2 万元以上、20 万元以下。不少业内人士都提及，针对“地下”补习，8 月 15 日前后还将有更加严格和智能的监管手段上线。

上海市教育科学研究院民办教育研究所所长董圣足表示，新政之下，曾经盛行的大学生家教、私人培训，将因“无证无照”纳入监管视野。“我们特别提防的是把一对一家教变成一种常态化、扩大化。我们也关注到有的线上和线下的机构，从原来的阵地战变成游击战了，这个是当前要重点规范的领域。”

另一方面，因补习需求受堵，优质公办学校对应的“学区房”再受关注。“如果教培课真的都不能上了，可能就要考虑去西城或海淀再买一套小房子了。”黄东坦言。黄东一家曾为了孩子上学从丰台搬到朝阳，又在朝阳区换了另一套对应更好初中的房子，如今这个家庭可能再度“迁徙”。

田志磊曾将公办学校高均衡化、民办学校低选拔性、课外补习低渗透率描述为教育发展的“不可能三角”——通过政策调整，一个或两个方面可以得到改善，但必然以另一个或两个方面为代价。

“通过整顿课外补习机构、约束民办中小学招生等一套组合拳，民办学校的低选拔性可以预期，但课外补习的低渗透率难以实现——对于培训机构的打压，可以在短期内产生效果，但是，这种打压会让供给转入地下。”他提出，“另一方面，高社会经济背景的家长可能将竞争转向优质公办学校对应的学区房，公办学校均衡面临的挑战加大。”

面对“禁补”“禁培”后的家庭教育需求，公办教育系统未及做好引导与消化。7 月，教育部发布《关于支持探索开展暑期托管服务的通知》，鼓励学校积极承担学生暑期托管服务工作。随后，教育部召开新闻通气会，称将全面推行学校每周 5 天开展课后服务，每天 2 小时，与家长当地正常下班时间相衔接；鼓励各地开展暑期托管服务，明确各省份可自行制定学校服务性收费和代收费具体政策。

多名受访者直言，还在萌芽中的暑期托管，难以满足家长的教育需求。据《关

于支持探索开展暑期托管服务的通知》，暑期托管服务内容应以看护为主，合理组织集体游戏活动、文体活动、阅读指导、综合实践、兴趣拓展、作业辅导等，不得集体补课、讲授新课。

一位北京人大附小的家长表示，今年暑假学校安排学生到附近另一学校托管，但班里无人报名：“小孩到那儿去也没什么事干，学不到东西，不同学校、不同年级的孩子混在一起，互相不认识，在自己学校托管还好一点，大家愿意报。”

“今年供应上的课后延时服务，基本都是赶鸭子上架。”北京市西城区某公办校党委副书记表示，据他观察，“双减”落地后，各地在暑期紧急开展的课后服务，往往只收取最低成本、提供基础的托管。“就把孩子召来教室坐上一整天。”“孩子不开心，老师不乐意，家长也并不买账。”

他认为，难题仍在财政投入。目前，课后延时服务费用须由地方自主负担，“教师工资不得低于公务员”等红线，早已让地方教育支出年年紧张；另一方面，尽管教育部允许省级自主制定课后服务收费标准，仍少有地方敢于“担责”，放开公办校合理收费。“巧妇难为无米之炊”，学校缺乏资源调配的空间、教师缺乏动力，课后服务质量就难以让家长认可。

曾辗转在北京朝阳区多校任职的校长许木称，“双减”切断校外培训通路后，家长关心的重点将在公办校能否真正缩小校际差异。他认为，过去的数十年里，公办系统内部已形成了非常大的运转惯性，公办校“优校愈优、差校愈差”，才是家长被迫“择校”“培训竞争”的根源。

在他的观察中，被寄予厚望的集团化办学、教师轮换制度，也长期存在“本部校藏拙”“好老师流不动”等问题。北大中国教育财政科学研究所一名业内人士此前亦向财新表示，国内“学区制”改革中，普遍存在着学区与政府、学校间管理权限不明确、权责关系不匹配等问题，难以推进实质性的校际合作与优质资源共享。

“重视治理校外学科培训，若不加快解决义务教育均衡、学校招生掐尖和教育评价改革问题，学科培训的刚需还在，‘双减’一定会有难度。”中国民办教育协会研究分会副会长马学雷称。

校外补习、民办教育、公办学区房，三者间“按下葫芦浮起瓢”的局面，根源仍在“高度筛选化”的教育生态。

多名受访学者强调，激烈的社会竞争让教育竞争不可避免，有条件的家长往往竭尽所能，力争流向更优质教育资源——“公民同招”之后，“学区房热”高温不退；严打校外补习后，私人和“地下”补习涌现，已折射种种教育政策调控“治标不治本”的缺陷。“我们希望学生在义务教育阶段不竞争，到高中、大学和社会再竞争，只能是一个美好的愿望，难以实现。”上海金融与法律研究院研究员聂日明曾表示。

(本案例来着：财新周刊，2021/08/13，教培断舍离)