



## 教育新时代

中国教育发展报告2018

2018年8月

德勤中国

# 目录

<b>前言</b>	<b>1</b>
<b>一、新行业发展带来多方机遇</b>	<b>3</b>
1.1 教育行业新的发展动态	3
1.2 教育发展离不开政策和资本	9
1.3 新时代的发展机遇	12
<b>二、新教育思维赋能学生学校</b>	<b>13</b>
2.1 国际学校仍处在发展阶段	13
2.2 教育与消费的升级推动国际学校快速发展	16
2.3 赋能学生及赋能学校	21
<b>三、新应用技术渗透教育行业</b>	<b>26</b>
3.1 “间接辅助型” 教育科技百花齐放	27
3.2 “直接学习型” 教育科技驶入快车道	31
3.3 “基础运营型” 教育科技不断深化	32
<b>四、新激励模式应对人才挑战</b>	<b>34</b>
4.1 中国民办教育人才管理面临的挑战	34
4.2 高管团队画像与高管薪酬趋势解读	35
4.3 长期激励趋势解读	38
4.4 合伙人人机制或成市场新趋势	40
<b>五、新管理体系提升运营效率</b>	<b>43</b>
5.1 打造核心竞争力	44
5.2 控制投入营销成本	44
5.3 提升师资管理水平	44
5.4 警惕声誉风险和公关危机	45
5.5 关注监管政策与合规风险	45
5.6 引入企业化管理思路	45
<b>德勤中国教育行业联络人</b>	<b>46</b>



# 前言

随着中国人口结构调整和国内市场的消费升级，教育消费在中国家庭消费支出的比重越来越大，中国教育市场也保持着良好的发展态势。在今年的教育报告中，德勤预计2018年中国教育市场规模将达到人民币2.68万亿元，至2020年民办教育的总体规模将达到3.36万亿元。同时政策和资本也依然发挥着教育产业加速器的作用，特别是在资本市场表现亮眼：IPO市场，2018年以来，截至8月上旬，陆续有8家教育企业直接在港股和美股上市；在投资市场，截至2018年6月，已发生137起教育行业投资案例，投资总额已达25.7亿美元，这已经超过了2017年全年水平。这一切都表明这中国教育市场具备旺盛的生命力和宽阔的发展空间。

国际学校站在风口亟待升级。随着中国经济的高速发展和国际化的不断加深，中国家庭对教育的需求和支出都逐步提高，同时更加注重将中外教育理念和教育方式有机的结合。中国家庭对学校的期望也在从强调大规模的应试能力到强调大规模的自主学习能力。希望孩子去学校的目的不仅仅是学习本身，而是如何适应一个不断变化的世界，而国际学校也应该把自己放在一个更广阔的学习生态系统的维度去培养适应未来的人才。

教育发展离不开科技创新。国务院总理李克强向大会作政府工作报告，在谈到对2018年政府工作的建议时指出：“做大做强新兴产业集群，实施大数据发展行动，加强新一代人工智能研发应用，在医疗、养老、教育、文化、体育等多领域推进互联网+。”随着大数据、人工智能、立体化等技术的发展完善，教育行业长期存在的资源分配不均等问题将有望得到改善。而当前，如何将新技术更好地应用于教育行业，实现更加高效的赋能教育也成为了一个不可忽视的问题。

未来教育市场机遇与挑战并存。相对于传统学校，教育机构面临的环境和情况将更为复杂，一方面要遵循教育规律实现对知识的创造、传递和应用，另一方面也要兼顾市场和盈利能力。在这种情况下，人才发展问题和运营效率与风险问题就变得更加突出起来。随着资本和商业元素进入教育市场，教育机构应当在提升自身核心竞争力，保证高质量教育质的基础上兼顾市场发展，积极开拓市场，深化精细管理，来迎接未来的机遇与挑战。

最后敬谢诸位教育业内专家和从业者们一直以来对德勤中国教育发展报告的支持。报告中如有不足之处，敬请指正。谢谢！

**卢莹**  
领导合伙人  
教育行业



# 一、新行业发展带来多方机遇

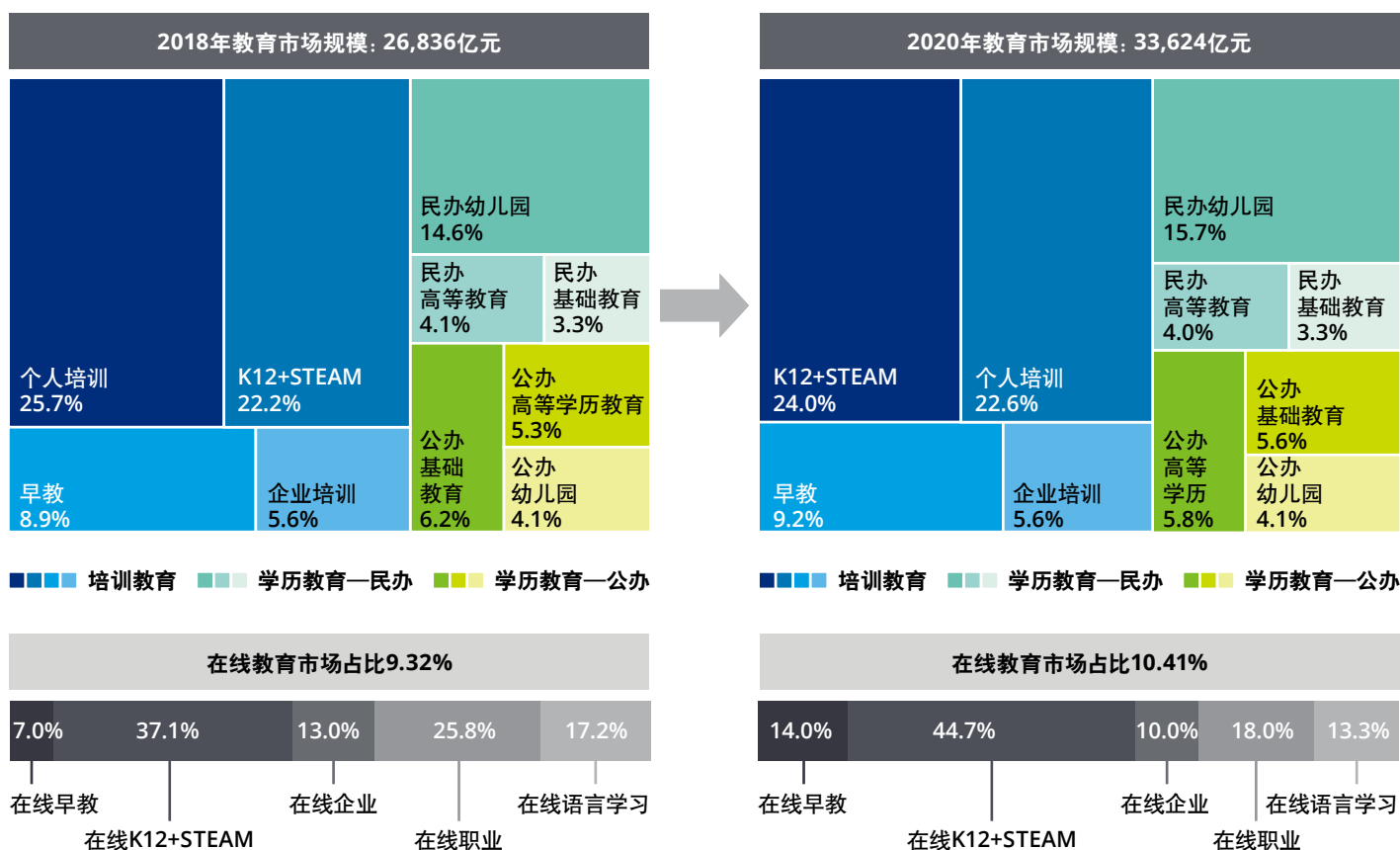
## 1.1 教育行业新的发展动态

中国教育产业持续受到来自政策、消费者及资本层面的高度重视，无论从整体行业规模还是市场活跃度来看，皆处于不断扩张阶段。德勤预计2018年中

国教育市场规模将达到人民币2.68万亿元，其中占比最大的细分市场前三名分别是个人培训教育市场、K12与STEAM教育市场和民办幼儿园教育市场。预期至2020年，民办教育的总体规模将达到

3.36万亿元，至2025年，这一数字将接近5万亿元，并实现10.8%的年均复合增长率。

图1：中国教育市场产业预测



### 1.1.1 学前教育市场盈利模式多样化

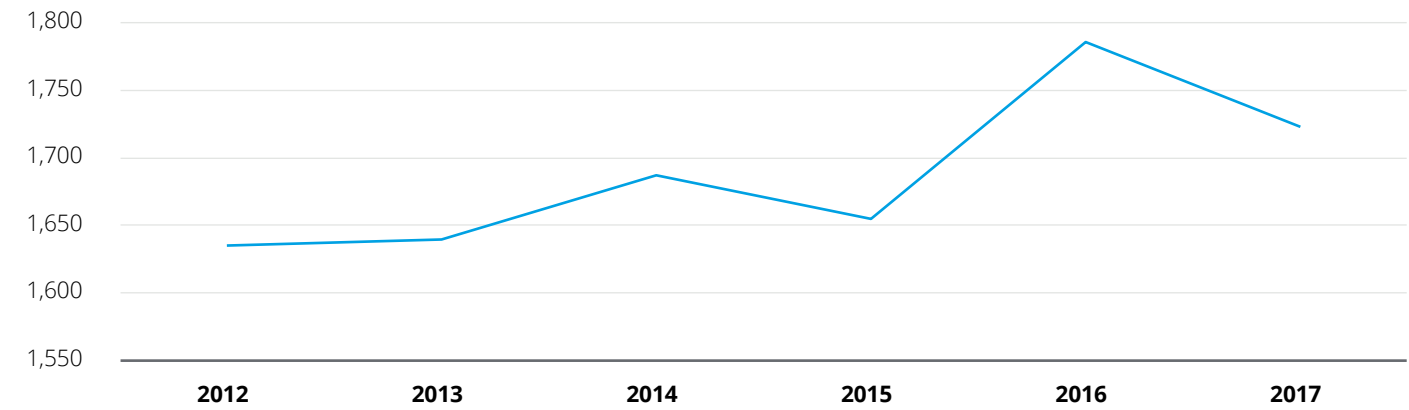
#### 学前教育市场稳定增长，早教行业的发展仍将具有广阔前景

随着2015年国家宣布的二孩政策全面放开以及国民生活水平的逐步提高，2016年出生总人口达1,780万，成为2000年以来的巅峰。未来几年的新生儿数量也将呈现稳中有升的态势。预计到2020

年学前教育适龄人口将超过1.2亿人，这将为学前教育的发展提供良好的人口规模基础。根据学前教育市场城镇家庭教育支出估算出，预计2020年整体学前教育市场规模将达到8,000亿元。另一方面，80后90后逐渐成为家长，整体社会的家长结构开始年轻化，他们对学前儿童的投入、关注以及需求更加超过从

前。同时伴随着我国新生儿数量、入园率、幼儿园费用的齐增长，社会整体对0~6岁学前教育市场的需求急速增加，教育低龄化的趋势越发显着，这些因素都将导致中国学前教育市场的消费升级在即，即全面的专业早教系统之下，孩子身心健康的高质量成长、全方位技能熏陶，更成为家长们的目标所在。

图2：2012—2017中国出生总人口（万人）



来源：Wind

从国家政策方面，对学前教育市场的落点仍集中在发展普惠性幼儿园方面，并增加了针对幼儿园方面的教育开支。根据财政部披露的2018年中央财政预算显示，2018年教育支出预算为1,711.22亿元，比2017年执行数增加105.01亿元，增幅为6.5%。而其中以普通教育中的学前教育和高中教育增幅最大，二者预算分别为8.03亿和20.64亿，较上一年度执行数增涨35.6%和21.5%。

**早教行业线上线下齐发展，亲子优质内容更易获得资本青睐。**

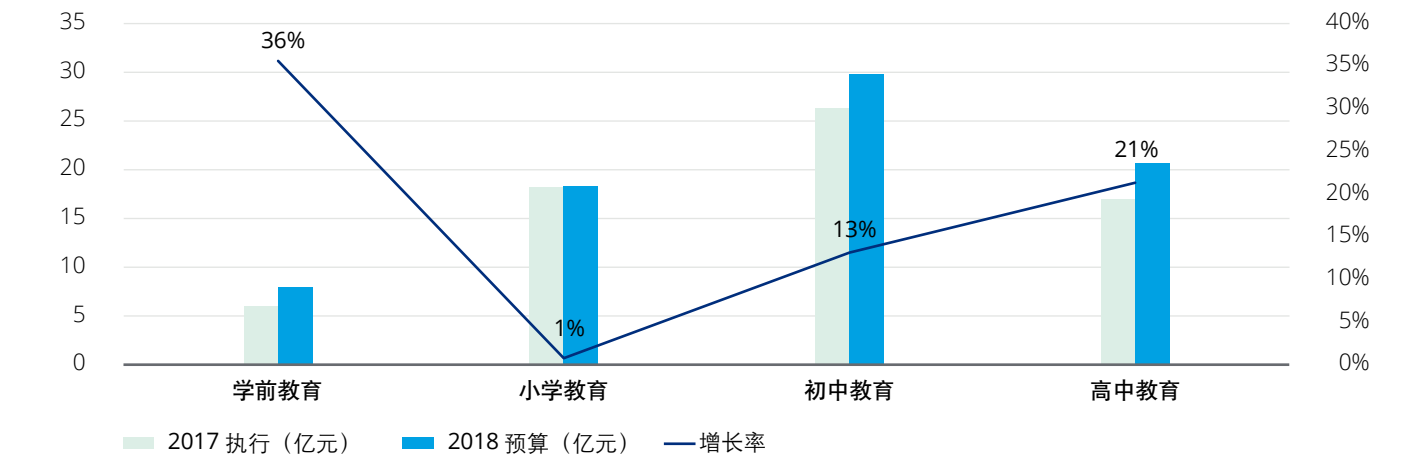
从早教行业供给端来看，前瞻产业研究院数据显示，目前我国各品牌早教中心

共有11,000个线下教学网点，前八大早教中心的教学网点合计约2,400家，市场集中度约22%，竞争格局较为分散，早教市场发展空间依然较大。

与此同时，诸多线上线下早教品牌凭借其在各自领域独特的运营模式、产品结构等获得融资，特别是亲子类型的内容提供者获得更多关注。例如儿童有声故事品牌凯叔讲故事，于2018年3月获得B+轮1.56亿元融资。凯叔讲故事至今共发布4,000+个故事，同时以故事入口为依托，拓展出非课堂儿童教育、“父母训练营”、亲子电商“凯叔优选”、智能硬件“随手听”等多条产品线，

围绕IP打造多种形态的商业闭环，而非单个具有流量价值的“广告牌”。得益于此，凯叔讲故事的收入也从2016年下半年营收6千万元升至2017年的两亿元。同样主打用户原创UGC（User Generated Content）讲故事的启蒙听听也成为了佼佼者，凭借20万个主播妈妈的资源，启蒙听听计划打造的是线下亲子中心，提供早教、家庭休闲和游乐等一站式服务。随着早教行业渐渐步入正轨，能够提供优质内容，贴合用户需求的早教企业具备更广阔的发展前景。

图3：中央财政教育支出以学前教育和高中教育增幅最大



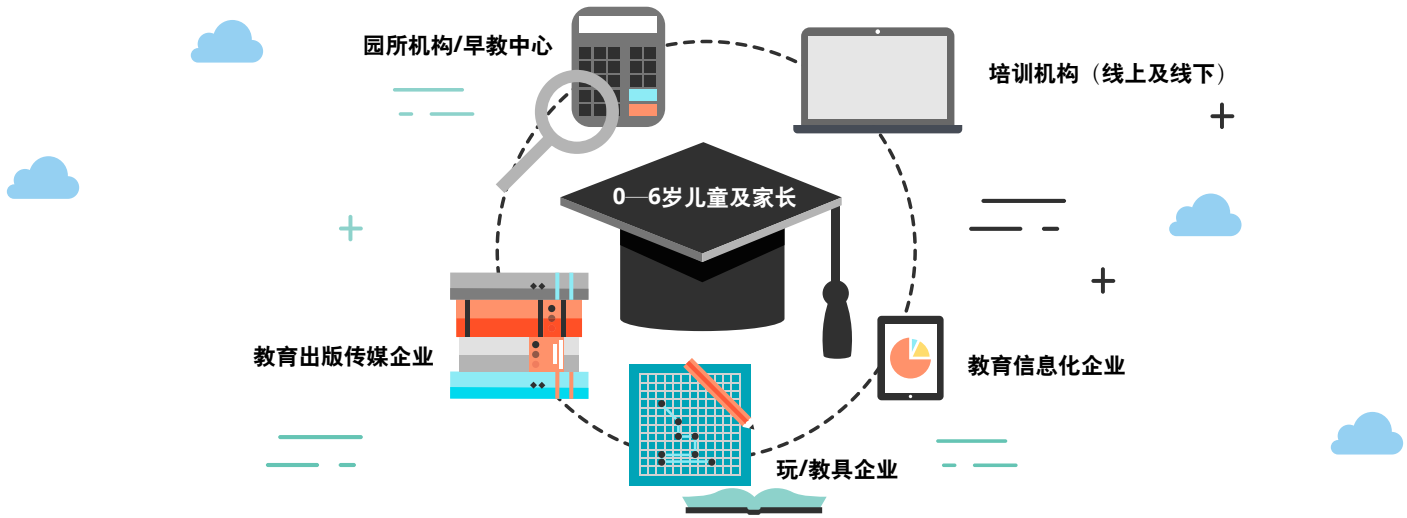
来源：财政部

表1：早教重点融资企业

企业简称	时间	地区	融资额	轮次
启蒙听听	2017/07	武汉	数千万	Pre-A轮
凡学教育	2017/09	上海	2,000万元	股份投资
彗星科技	2017/09	深圳	3,550万元	Pre-A轮
火火兔	2017/11	深圳	亿元及以上	A轮
育学园	2018/02	北京	数千万美元	C+轮
聚思教育	2018/01	北京	近千万元	天使轮
睿小麟	2018/01	苏州	500万元	天使轮
凯叔讲故事	2018/03	北京	1.56亿元	B+轮

来源：公开资料整理

图4：学前教育生态圈



来源：德勤研究

幼儿园信息化仍处于发展初期阶段，平台型模式盈利仍待市场验证

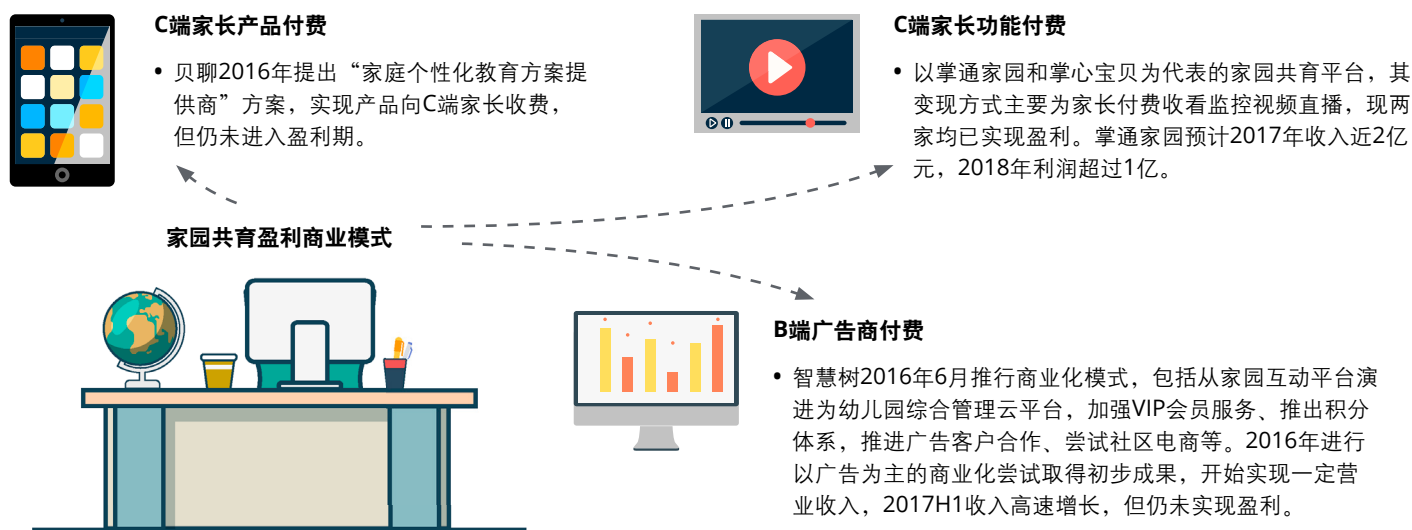
2017年4月教育部等四部门发布的《第三期学前教育三年行动计划》指出到2020年，各省（区、市）要健全学前教育管理信息系统，充分利用学前教育信息管理平台，推进幼儿学籍管理、幼儿园动态监管和学前教育项目管理的信息化。

目前学前教育整体生态包括多种类型企业，竞争较为激烈。其中在教育信息化方面提供的产品和服务类型主要可分为幼儿园多媒体产品和家园共育平台两类。

1. 幼儿园多媒体产品分为硬件和软件两部分，硬件包括幼教白板、投影机、教学主机、一体机等，软件为多媒体数字课件等。

2. 家园共育平台为幼儿园和家长提供实时沟通的平台，并搭载个性化育儿方案等指导家长开展家庭教育。目前，家园共育app市场已形成了掌通家园、贝聊、智慧树等较为知名的产品，但各类产品同质化略微严重，基础功能（如生活视频、食谱情况、上课情况、活动照片等）相似的情况下差异性仅体现在软件色彩与操作方式等方面，且多数尚未探索出可行的盈利模式（通常前期免费推广给幼儿园使用）。

图5：家园共育领域现有三种盈利模式



来源：上海证券，德勤整理

长期来看，幼教信息化产品通过整合各类资源，不断增加附加值，打造幼教内容平台，从而增强对用户的吸引力，将注册用户转变为付费用户、活跃用户，同时借助广告、电商、内容付费等方式实现盈利。但目前短期内仍以发展用户活跃量和培育使用习惯为主。

### 1.1.2 K12课后辅导市场梯队分化逐步明显

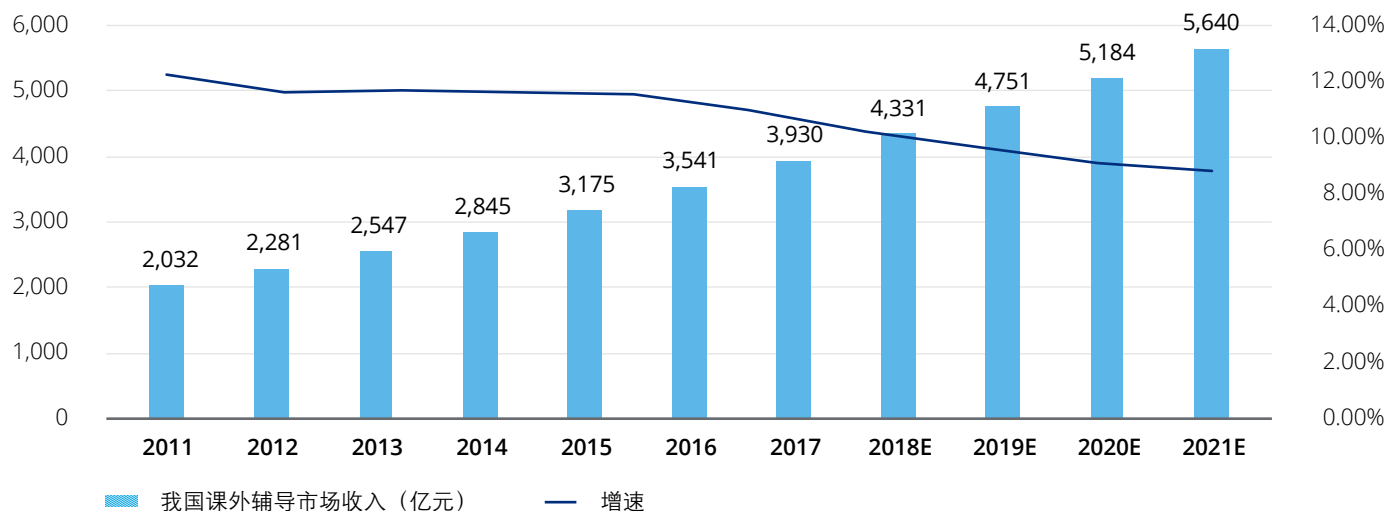
鉴于中国教育体制对学习成绩的重视，留给课后辅导的市场空间依然很大。K12课外辅导是教育领域中需求最强劲

的细分领域之一，市场空间巨大。据Frost & Sullivan报告，截至2017年12月31日，中国有超过10万家K12课外辅导服务供应商，市场格局仍相对分散。根据在校学生整体人数及人均消费额度，预计整体市场规模2018年将达到4,331亿元，而到2020年预计超过5,000亿元，未来三年复合增长率达9.2%。

2017年中国城市学生每周平均花费10.6小时进行课外辅导，而升学压力的增长以及对优秀学业成绩的期望增加，越来越多的家长为孩子选择课后辅导。特别

是随着求学阶段临近高考，中国学生的K12课外辅导参与程度逐级提高，在高中阶段有超过一半的学生参与K12课外辅导。2017年大约有12.7%的幼儿园儿童，21.9%的小学生，36.8%的初中生，以及57.8%的高中生，参加了K12课后培训课程，大量持续而稳定的生源将推动中国课后辅导市场保持稳中增长。

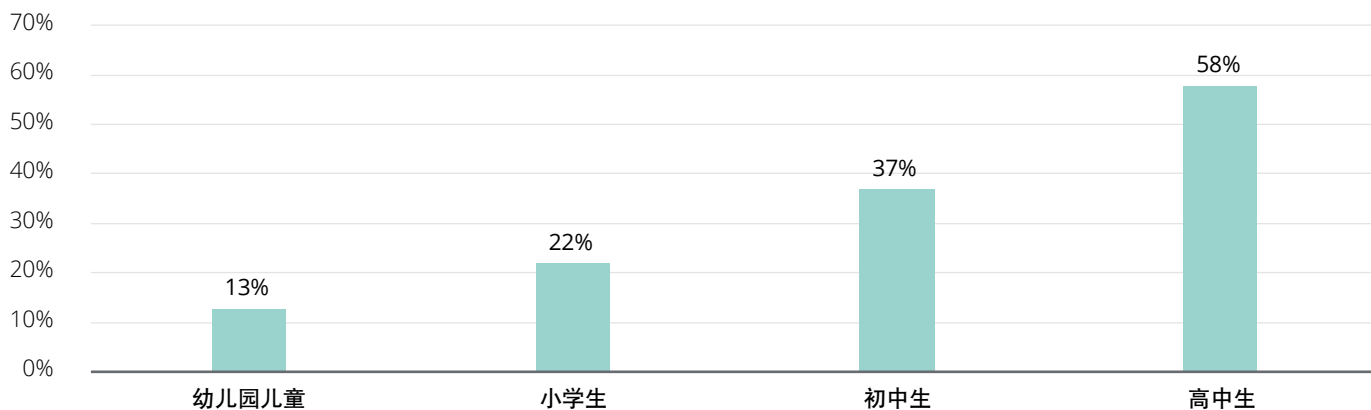
图6：我国课外辅导市场收入（亿元）



来源：Frost &amp; Sullivan



图7：2017年中国各阶段学生课外辅导参与程度



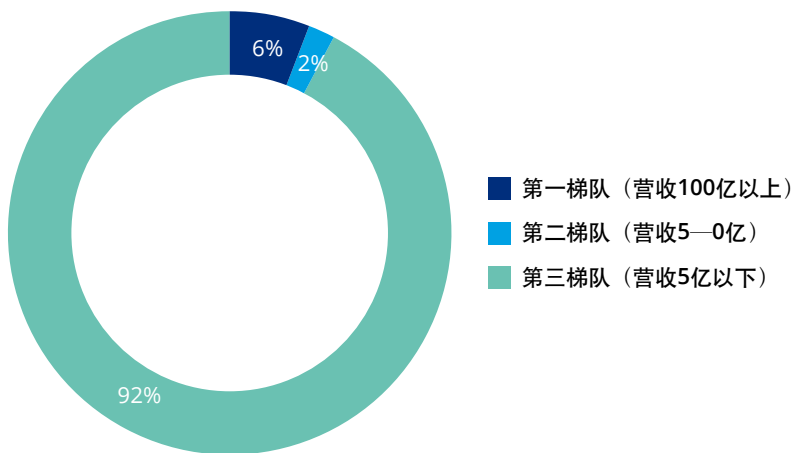
来源：Frost &amp; Sullivan

与此同时，K12教育培训市场依然呈现分散格局。根据培训企业收入和市场布局，可以划分为三大梯队。其中第一梯队是全国性巨头，布局遍布全国，包括好未来、

新东方，年营收水平在100亿元以上，不仅支撑起千亿市值，而且遥遥领先于第二梯队；第二梯队是区域性龙头，主要是区域发展较好，营收水平在5—30亿之间，

如学大教育、精锐教育、龙文教育、卓越教育、高思教育、昂立教育等；第三梯队主要是区域性机构，营收水平多在5亿以下，包括佳一教育、龙门教育、大智教育、金石教育、四季教育等。

图8：K12课后辅导培训市场竞争格局



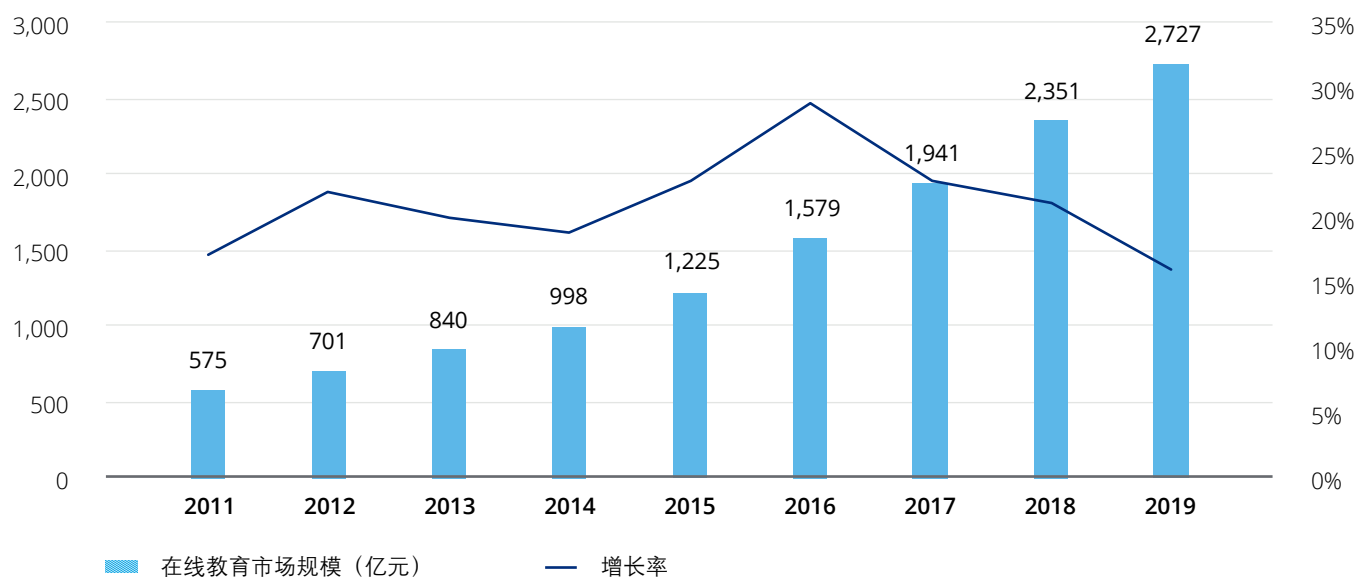
来源：公开资料整理

### 1.1.3 直播模式进一步助力在线教育快速增长

#### 在线教育市场尚未饱和，发展潜力巨大

随着互联网技术的不断进步和普及率的急剧升高，在线教育已经渗透到教育行业的每个细分板块。涵盖的教育阶段从胎教幼教到基础教育、高等教育乃至终身教育等各个阶段，涵盖的内容也包含了语言培训、学习辅导、兴趣培养、技术训练等各个门类。根据艾瑞数据，2018年在线教育的市场规模预计达到2,351亿元，预计2019年将达到2,727亿元，增长率达16%。基于中国在线教育市场的发展现状，用户市场庞大，以及技术手段尚未成熟，在线教育市场远未饱和，未来发展潜力巨大。

图9：中国在线教育市场规模及增长率（亿元）



来源：iResearch

**直播课堂/双师课堂成为在线增长主力军**

2017年国内教育领域最受追捧的教学模式非双师课堂莫属，在新东方和好未来的带领下，高思、飞博、凹凸、智趣互联、优读学院等大中型机构也纷纷入局双师课堂。目前，双师课堂的渗透已经覆盖到了IT培训、K12课后辅导、幼教等众多领域。好未来公司自2017年起新进入与现有城市均启用为双师模式，由此可见集团对该模式的重视程度。

双师课堂被认为是现阶段线上与线下、资源共享与情感体验融合的最佳方案。作为各大教育机构进军二三线城市的主力，双师模式不仅改善了教学资源不均衡的状态，还能够帮助各大教育机构用线上的方式快速占领当前未布局的城市，因此受到教育机构的争相追捧。但是同时也需要看到双师课堂面临的挑战。

**从教学内容来看：**

- 覆盖了K12辅导、幼教等领域的双师模式并不是所有的科目都适合，适合的教学科目中也不是所有教学阶段都适合。不同的科目教学，课堂内容以及具体操作细节也不一样。比如物理化学等科目很多时候都会要求动手做实验，而双师模式的直播教师很难落实，这就需要助教教师亲身实践，不利于课程的流畅性和体验性。

**从教学效果来看：**

- 远程直播教师通常多个班级同时直播授课，课堂的互动性难以保证。特别是在课堂规模过大的时候，直播教师更加无法得知学生的理解能力和接受程度，上课的质量和效果往往会打折扣。

**从教师来看：**

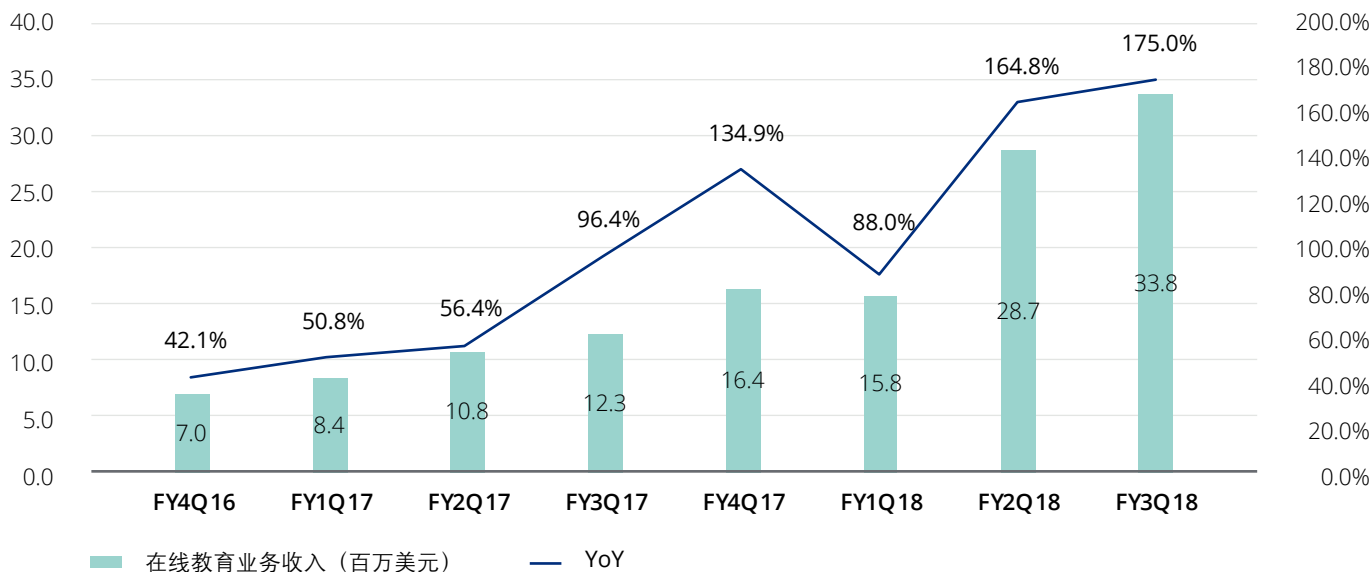
- 双师课堂对教师的配合程度要求非常高，任课教师能否吸引住学生的注意力，能否及时跟辅助教师配合都对直播教师产生了较高的要求。因此，合作教师之间需要经过不断的磨合方能呈现良好的教学效果。

**从学校来看：**

- 双师课堂并不适用于所有的教育机构。基于双师模式的特点，规模化效应非常重要。这就要求教育机构至少拥有多家连锁分校，而规模较小的机构很难开展起来。
- 教育机构如果需要建设双师课堂教学系统，关键在于教室端的传输带宽保障，还有中心视频交换的性能，这就要求学校在网络设备方面也做相应的持续投入。

目前新东方、好未来正在凭借双师模式实现其三、四线城市的布局与扩张。而高思教育则选择与巨人教育携手合作，由高思提供课程内容，巨人教育提供线下助教，两者合作高端班课程，开辟了一种共享共赢的双师课堂模式，倒也在一定程度上解决了双师课堂的痛点所在。

图10：好未来公司在线教育收入高速增长



来源：公司年报

### 知识付费教育市场预计到2020年将超过200亿元

在线教育的另一个较为活跃的细分市场是在线知识付费教育市场。随着用户对知识需求深化和消费意识的觉醒，以“轻知识”为产品的教育付费模式相继出现。根据艾瑞咨询统计，2017年，中国知识付费产业规模约为49.1亿，同比增长近三倍。伴随着市场教育程度逐步提高、愿意为优质知识服务付费的人群基数不断增长，未来三年知识付费产业规模还将保持较高成长性持续扩张，预计到2020年该产业规模将达到235亿，三年复合增长率达68.5%。

目前知识付费产品主要可以分为内容方自主生产、平台方与内容方合作打磨以及平台方自营三大类别。其中，自营类产品大多来自由内容平台转型而来的知识付费平台。知识付费平台及部分头部内容方的发展路径大致包括三个步骤：

1. 通过免费内容广泛获取用户关注；
2. 通过小额付费服务（如问答、听书等）在关注人群中筛选出具有潜在付费意愿的用户；

3. 不断拓展内容覆盖领域的同时，通过分层次的差异化知识服务类型满足付费用户从浅层了解到深度学习等不同层级的需求，形成阶梯式产品矩阵。用户在不同场景下偏好的服务模式不同，而不同服务模式下用户所偏好的内容类型也存在差异。针对具体应用场景设计内容及形式，未来将成为平台方提升运营能力、赋能内容方的重点。

#### 1.2 教育发展离不开政策和资本

从2017年以来，中国教育产业从整体来看呈现的特征如下。

##### 1.2.1 各类教育政策频出，指导教育产业向信息化方向发展；民促法修正案细则逐步落实。

2017年，李克强总理指出制定实施《中国教育现代化2030》，以教育现代化支撑国家现代化策略。教育信息化投入逐年加大，信息化推进带来学习空间、学习方式、课程体系、组织形态等多个创新，促进教育企业技术优化；以教育信息化推动教育现代化，促进信息技术与教育的融合创新发展，促进教育公平，提高教育质量。

2017年，《民促法进一步修改意见》出台，针对学校法人属性不清、财产归属不明、支持措施难以落实等问题，民促法的修正案进一步明确了营利性和非营利性管理，合理划清学校的法人属性和财产属性，促进营利性民办教育和非营利性民办教育各取所长，健康发展。

2018年8月10日，司法部发布《中华人民共和国民办教育促进法实施条例（修订草案）（送审稿）》，并向社会公开征求意见，这是新民促法正式立法前的必要步骤。《送审稿》是继2018年4月20日教育部发布关于《民促法实施条例（修订草案）（征求意见稿）》的修订版本。此次《送审稿》较4月份修订稿基础上有着进一步的改动，介乎《民促法》和各省市具体条例之间，实施条例在中观层面指导意义显著，且司法部出台而非教育部，意味着实施条例的进程正在加快，预计2018年底有望落地。但此次《送审稿》仍是框架性原则规定，核心的营利性和非营利性的具体登记办法暂未明确，目前大部分学校还处于未选择营利性/非营利性的“混沌状态”。当民促法条例明确至营利性/非营利性机构具体登记部门时，民促法的实质作用方可生效。

表2：民促法修正案对民办教育的影响

		财政	税收	土地	收费	招生
改革前民办教育		财政补贴相对公立教育较少	优惠政策难以落实	未指明是否存在土地优惠政策	学历教育报有关部门批准，其他教育报有关部门备案	具有一定的自主权
改革后民办教育	非营利性民办教育	财政补贴增加，趋向于公立学校	税收减免政策增加，享受办学优惠	土地优惠政策较多	通过市场化改革，逐步实现市场调节价	接受一定的管理，招生自主权有所下降
	营利性民办教育	难以申请国家财政补贴，需其他融资渠道	税收减免政策较少，税务负担较重	难以拥有土地优惠政策	实行市场调节价	充分具有招生自主权

来源：德勤研究

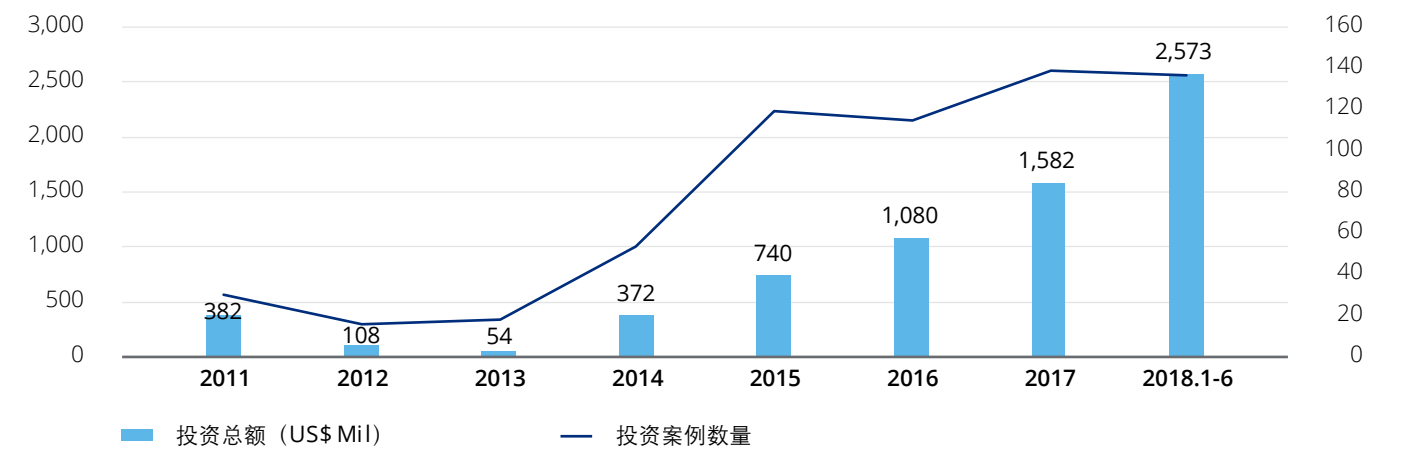
1.2.2 在线教育、科技教育依然是当下投资热点所在，港股和美股迎来教育机构上市。

中国教育行业一直是资本市场的宠儿，鉴于其现金预收模式下的稳定现金流，企业高定价权和产品高附加值带来的高

毛利率，以及教育行业与新技术相结合可能产生的新产品和新业务增长点，都让教育产业对资本市场充满吸引力。根据投中数据显示，2014年以来，VC/PE对教育市场频频投资，无论是投资总额还是投资案例，均不断攀升。截至2018

年6月，已发生137起教育行业投资案例，投资总额已达25.7亿美元，这已经超过了2017年全年的15.8亿美元。2018年上半年投资案例数量来看，STEAM教育、职业教育和早教市场分别占据了投资热点的前三名。

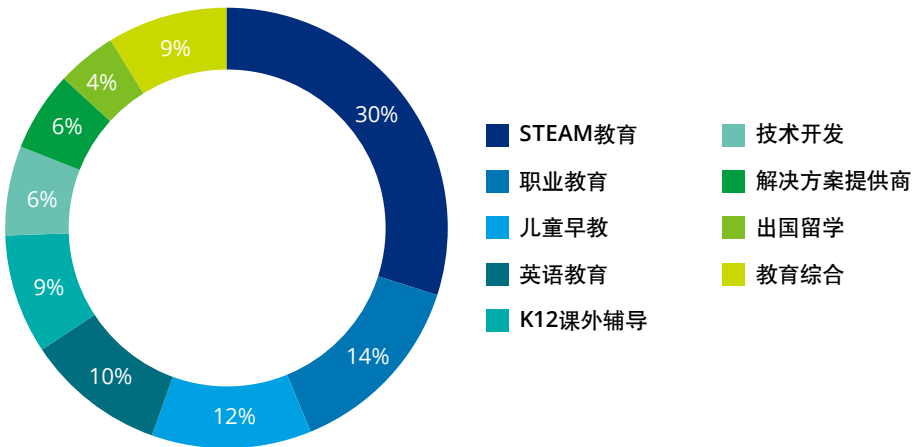
图11：2011—2018.06中国教育企业VC/PE投资一览



来源：投中数据

教育企业的上市潮正在涌来，但政策对教育市场影响不可忽视。近年来在A股市场不断出现教育企业重组或者借壳的同时，教育企业也纷纷赴香港和美国直接上市。根据投中数据显示，2017年至2018年8月3日，共有11家教育企业在香港上市，7家企业在美国上市。未来随着《民促法》逐步落实，以及更多民促法细节和流程问题逐步确定，对教育市场的管理逐步规范，预计仍将不断有教育企业上市案例出现。

图12：2018年上半年中国教育行业投资细分（按案例数）



来源：投中数据

表3：2017年以来已完成的教育企业IPO列表

企业名称	上市时间	交易所	地区	募集资金总额
希望教育集团有限公司	03/08/2018	香港联合交易所主板	四川	305,900.00万港元
博骏教育有限公司	31/07/2018	香港联合交易所主板	四川	43,800.00万港元
朴新教育科技集团	15/06/2018	美国纽约证券交易所	北京	12,240.00万美元
中国21世纪教育集团有限公司	29/05/2018	香港联合交易所主板	河北	40,680.00万港元
澳洲成峰高教集团有限公司	11/05/2018	香港联合交易所主板	悉尼	17,300.00万港元
上海精锐教育培训有限公司	28/03/2018	美国纽约证券交易所	上海	17,930.00万美元
中国新华教育集团有限公司	26/03/2018	香港联合交易所主板	安徽	130,400.00万港元
北京尚德在线教育科技有限公司	23/03/2018	美国纽约证券交易所	北京	14,950.00万美元
中国教育集团控股有限公司	15/12/2017	香港联合交易所主板	中国香港	322,500.00万港元
上海四季教育培训有限公司	08/11/2017	美国纽约证券交易所	上海	10,100.00万美元
北京领语堂教育科技有限公司	20/10/2017	美国纳斯达克全球市场	北京	15,950.00万美元
北京红黄蓝儿童科技发展有限公司	27/09/2017	美国纽约证券交易所	北京	14,430.00万美元
睿泰科技有限公司	22/06/2017	澳大利亚证券交易所	上海	2,250.00万澳元
博实乐教育控股有限公司	18/05/2017	美国纽约证券交易所	广东	15,750.00万美元
中国新高教集团有限公司	19/04/2017	香港联合交易所主板	北京	79,569.16万港元
民生教育集团有限公司	22/03/2017	香港联合交易所主板	北京	138,000.00万港元
中国宇华教育集团有限公司	28/02/2017	香港联合交易所主板	河南	153,750.00万港元
大地教育控股有限公司	16/02/2017	香港联合交易所创业板	中国香港	6,718.40万港元
睿见教育国际控股有限公司	26/01/2017	香港联合交易所主板	广东	85,000.00万港元

来源：CVSource，德勤研究

1.3 新时代的发展机遇

随着需求及政策的进一步发展，中国教育市场正在孕育着新的趋势：国际教育、科技应用及人才管理和运营管理将成为教育行业新的发展机遇。

1. 国际化教育市场热度持续上升：中国随着新兴富裕阶层人数迅速增加，国际教育的需求将增长迅猛。《民促法》的修订将带动民办国际学校、双轨制学校和双语学校等，国际教育市场将快速发展，也为语言培训、游学、出国服务等市场创造了巨大的市场需求。民办国际学校的数目也将从2017年的367所，增长到2020年的600所以上，国际学校迎来快速增长期。留学需求旺盛、教育消费升级、升学竞争激烈和素质教育加强四位一体，促成国际学校需求持续旺盛。
2. 新技术赋能科技教育：随着大数据、人工智能、立体化等技术的发展完善，教育行业长期存在的资源分配不均等问题将有望得到改善。而当前，如何将新技术更好地应用于教育行业，实现更加高效的赋能也成为了一个不可忽视的问题。
3. 民办教育行业人才管理迎来挑战：资本市场对民办教育行业持续看好，大量资本涌入，商业环境的变化、行业的转型发展与人工成本的持续走高，对企业的人才管理提出了更高的要求和挑战。

4. 重新梳理新时代下的运营管理挑战：随着资本的涌入和教育市场的畅旺，教育机构很容易顾此失彼，或者在短暂商业利益的驱动下舍弃教育的本质和核心，采取短视的发展策略。也可能在新技术面前裹足不前，难以适应数字化转型的趋势。因此，我们认为教育机构在新形势下面临一系列市场经营、效率提升以及风险管控的问题，而这亟待教育机构去洞悉这些问题发生在自身机构的根本原因，并且着力通过更精细化的管理手段去化解当中的问题，保障业务有序发展，实现教育机构的高速发展和增值。



## 二、新教育思维赋能学生学校

中国拥有世界最大的学龄人口以及基础教育市场，经历了四十几年的发展，国际学校在中国逐渐形成了独具特色的差异化道路。从整体市场来说，对于国际教育的需求依然旺盛，未来仍有很大的增量空间。而随着一些民办双语学校集团的上市，市场初步的竞争格局已形成，一线城市的竞争日趋激烈，国际学校的增量主要来自向二三线城市的不断渗透。随着政策、技术和社会需求的发展，对国际学校未来的业态和扩张模式提出了新的挑战。21世纪对人才的要求以及学校要如何形成自身的长期壁垒将是国际学校未来的长期课题。

### 2.1 国际学校仍处在发展阶段

随着中国经济的高速发展和国际化的不断加深，中国新兴富裕阶层人数达2亿人，其对教育的需求和支出都逐步提高，同时更加注重将中外教育理念和教育方式有机的结合。需求端的市场的不断增长促使新进入者和现有学校经营者的扩张与增长。总体来说，国际学校现阶段的发展前景依旧广阔。

广义的国际学校主要包括三种类型：第一类是外籍子女学校，由中国境内合法设立的外国机构、外资企业、国际组织的驻华机构和合法拘留的外国人开办的国际学校（简称为“外籍人士开办的国际学校”），主要招收外籍人员（包括香港、澳门特别行政区及台湾地区）的子女，不得招收在中国境内定居的中国公民的子女，如北京顺义国际学校、深

圳蛇口国际学校、上海耀中国际学校。第二类是公立学校开设的国际课程班或国际部。此类学校可招收外籍学生和中国学生。外籍或港澳台学生可在国际部就学，而中国国籍的学生可报名参加国际班。主要覆盖的范围以高中为主。主要代表的学校有上海中学国际班、人大附中国际班、北京四中国际班等。第三类是民办国际学校。由国家机构以外的社会组织或个人可以单独或联合举办民办学校。民办学校享有与同级同类公办学校同等的招生权，可招收中国公民，招收外籍子女需取得招收外籍学生资质。如上海协和双语学校、枫叶国际学校和万科梅沙书院，这类学校采用国际课程，有独立的校园，其课程体系、教育理念、硬件设施和学生构成都是国际化的学校。



表4：三种不同类型学校的差异

		外籍国际学校	公立学校国际部/班	民办国际学校
设立机构		• 各类合法外籍机构或合法居留的 外国人	• 国内公立高中	• 国家机构以外的社会组织或个人
招生对象		• 义务教育及高中阶段仅招收外籍 学生  • 幼儿园阶段可招收中国学生	• 国际部招收外籍学生或港澳台学生  • 国际班（包括经省教育厅审批的中 外合作办学项目、经市、县教育局 审批的国际课程项目）仅招收中 国籍学生	• 所有阶段均可招收中国及外籍学生
覆盖教育阶段		• K12教育  • 大部分学校提供幼儿园阶段教育	• 国际部可提供K12教育；国际班主 要提供高中阶段课程	• K12教育  • 大部分学校提供幼儿园阶段教育
课程设置	幼儿园	• 采用国外的课程和教材，结合学校 特点及办学理念，拥有成熟健全的 外国课程体系，以全英语方式授课	• 不适用	• 结合学校自身特色及办学理念提 供灵活的双语课程，融入国际教 育理念
	义务教育	• 采用国外课程和教材，结合学校特 点及办学理念，拥有成熟健全的外 国课程体系，以全英语方式授课	• 义务教育期间要符合教学大纲，高 中阶段可自行安排一些特色课程	• 需主要参照国务院教育部门制定 的教学大纲进行课程设置及考试 测评，达到教育行政部门制定的 课程标准  • 可适当增加补充性的国际课程
	高中	• 提供A-level、IB、AP等国外大学 认可的高中国际课程	• 提供A-level、IB、AP等国外大学 认可的高中国际课程  • 国际班为国内学生提供包括 TOEFL、SAT、AP等课程  • 亦可提供国内高中应试教育课程	• 提供诸如A-level、IB、AP国外大 学认可的高中国际课程  • 亦可提供国内高中应试教育课程
代表学校		• 北京顺义国际学校  • 深圳蛇口学校  • 上海耀中国际学校	• 上海中学国际部  • 人大附中国际部  • 北京四中国际班	• 上海协和双语学校  • 枫叶国际学校  • 万科梅沙书院

来源：德勤研究

从市场的需求和供给两方面来看，国际学校仍呈现供小于求的供需关系。

从需求端来说，2017年国际学校在读人数约为25万名，预计未来增速为10%。一般美国、英国等发达国家，私立教育的占比在8%—9%左右，而在中国，国际学校的学生人数在整体基础教育市场的占比仅为0.11%。预计未来民办教育将进一步在整体基础教育市场进行渗透，同时国家整体教育投入从2012年开始放

缓，维持在约GDP4%—4.5%的水平，随着经济进入新常态，在短期内大幅提高生均经费的可能性较低，而公办教育需要兼顾公平性和公益性等特点，短时期内较难满足家长对子女教育的差异化需求。

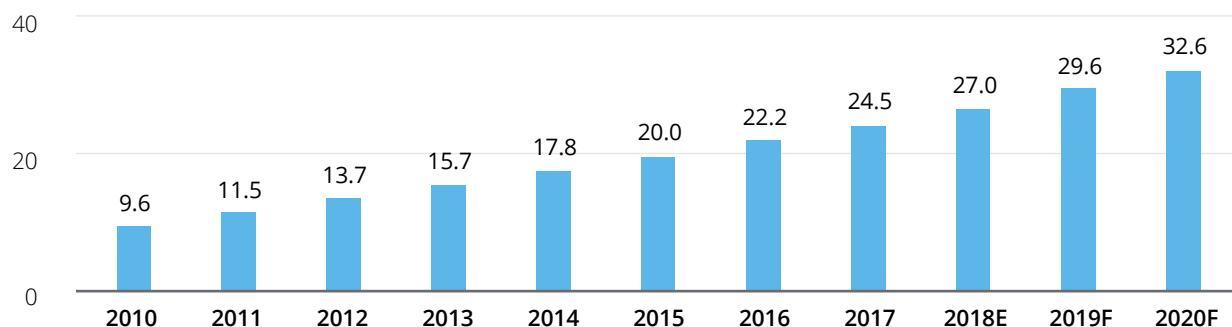
从供给端来说，根据新学说数据显示，截止2017年国际学校已达734所，其中民办双语学校是主力军，2017年数量攀升至367所，已占国际学校总数的50%

以上，公立学校国际部以33%的百分比紧随其后，外籍人员子女学校最少，仅占17%。2017年，民办双语学校增速最快，以23.4%的增速增长，外籍子女学校增速放缓至7.7%。由于政策的限制，公立学校国际部未来增长非常有限，仅为4.8%。



图13：中国国际学校的在读人数（2010—2020F）

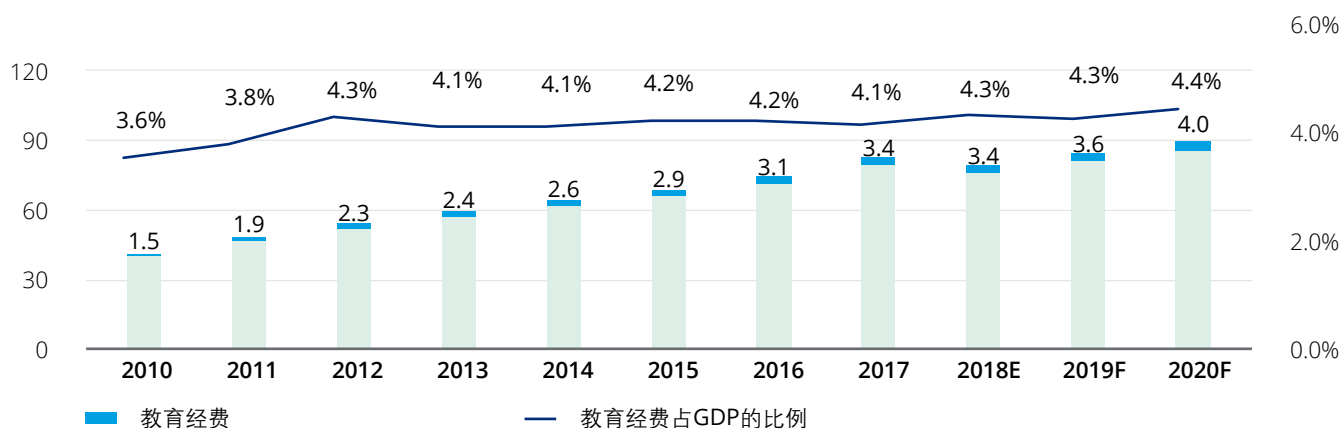
单位：万名



来源：新学说四库全书，德勤研究

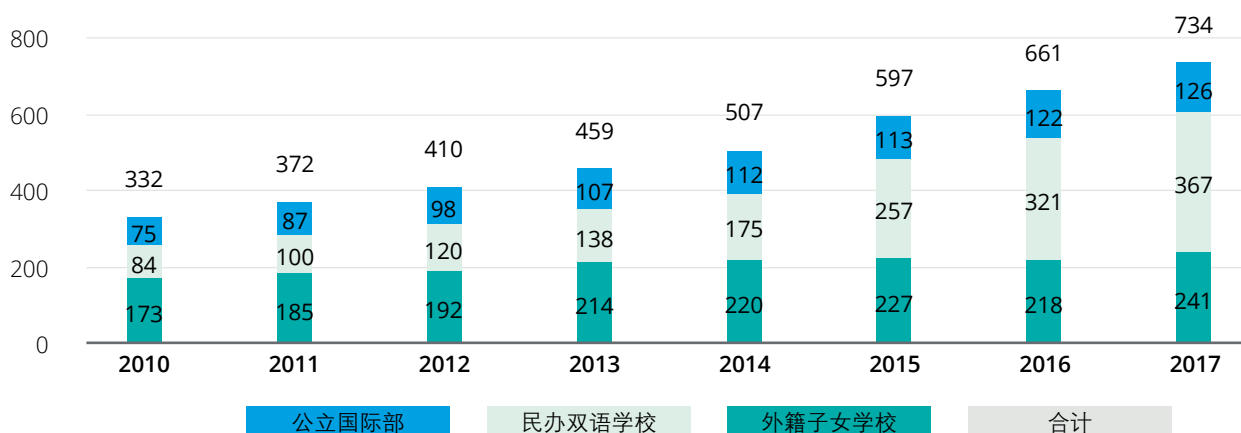
图14：教育经费投入及GDP占比（2010—2020F）

单位：万元（左）；%（右）



来源：国家统计局

图15：中国不同国际学校类型数量（2010—2017）



来源：新学说国际学校在线四库全书

从地域分布来看，国际学校集中于发达省市，其分布于经济发展程度成高度正相关，在经济发达省市广东、上海、北京三地的国际学校最多，分别拥有129所、124所、119所，江苏、浙江、山东、四川、重庆等地次之，随着发达城市国际学校的逐步饱和以及三四线城市的发展，国际学校向三四线城市及中部地区渗透成为必然，未来可渗透的地域

空间依然很大，同时一些国外品牌学校会继续在国内布局，而重点目标就是这些二三线城市。

2.2 教育与消费的升级推动国际学校快速发展

整体来说，虽然市场需求可观，但受政策和现有竞争格局的影响，民办K12学校市场处于快速发展期慢慢向整合期过渡的阶段。目前领先的教育集团主要通过并购以及轻资产的模式持续扩张，

房地产集团、基金、海外投资者等也有意发力这一市场，但面临的竞争将更为激烈。

2.2.1 国际学校市场发展的推动因素

国际学校市场的增长主要来自于人口，特别是高净值人口的增长、中国城镇居民在教育方面强烈的消费意愿和消费投入以及留学人口的增加，具体来说：

图16：国际学校市场发展推动因素



来源：德勤研究

**首先，随着中国经济的高速发展，高净值人群的比例在不断的增加扩大。**根据招商银行和贝恩联合发布的《2017中国私人财富报告》，2016年中国个人投资资产超过一千万的高净值人群共计158万人，2014—2016年的规模年均复合增长率高达23%。对于此类高净值人群，他们对学费的敏感度较低，但是非常注重寻找满足其培养目标的差异化的教育资源。根据胡润百富的调查，53%的高净值人群会选择在高中及以下学段

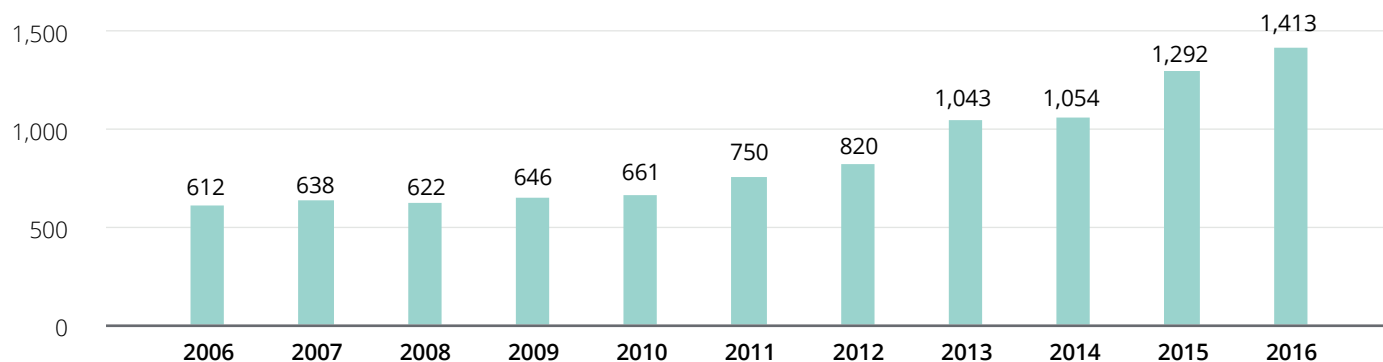
送子女出国，23%的高净值人群教育在大学送子女出国。因此，选择国际学校为他们提供了有利的因素。随着高净值人群的增长，国际学校的需求也将随之上升。

**其次，中国城镇居民的可支配收入上升，同时在教育方面的投入意愿较高。**中国城镇居民在教育消费方面的意愿显著提升，城镇居民的人均教育消费支出增速由2006—2010年间的1.9%迅速提

升至2010—2016年间的13.5%。同时，中国城镇居民教育消费支出占人均每年总支出的5%左右，是美国平均家庭支出中教育占比（2.1%左右）的2倍，而根据《2017中国家庭教育消费白皮书》的调研，K12阶段教育支出在家庭年收入的占比达到21%，意味着中国消费者在教育上有投资意愿，随着人均可支配收入的增长教育消费支出还有较大的增长空间。

**图17：城镇居民教育人均消费支出（2006-2016）**

单位：元/人



来源：国家教育部，德勤研究

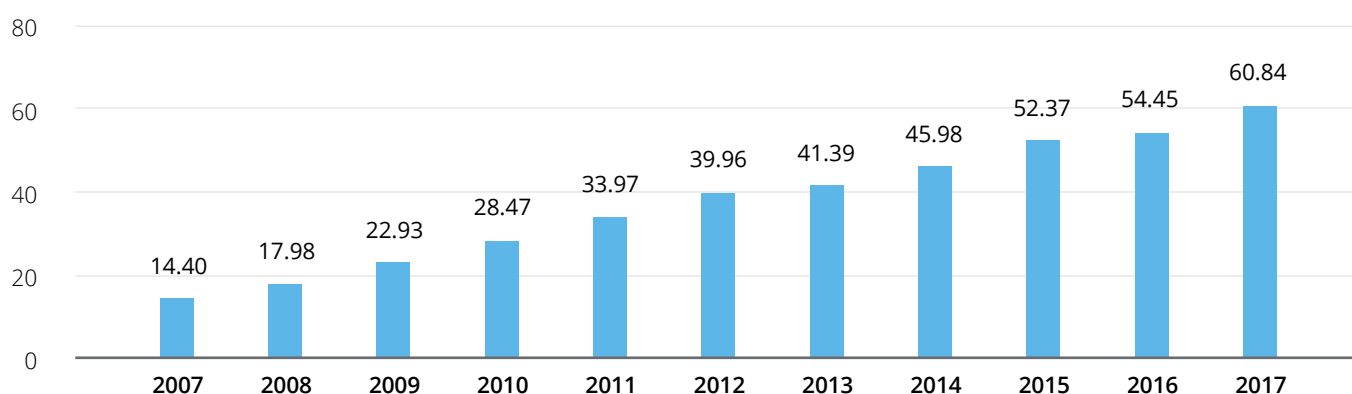
**再次，中国留学人数呈现快速增长的趋势，2017年中国留学生人数首次突破60万人，相比去年增长11.7%，近10年复合增长率超15%。**随着留学人群低龄化发展，国际学校有效补充留学的上游价值链。根据《2017中国留学白皮书》的调研结果，2017年出国留学群体中就读本科及以下学段的学生占总体人数的36%，已成为出国留学的主力军之一。从美国为例，2015/2016学年，在美留学的中国研究生共计12.3万人、中国本科生共计13.6万人，截止2017年5月，

在美留学的中国K12学生共计3.7万人，硕士留学生规模的同比增速为2%，本科留学生规模的同比增速为9%，K12留学生规模的同比增速为40%。根据新东方的数据调研，2017年K12留学群体中就读于国际学校的约占27%，相较于2015年的占比约升高3%。在未来，本科留学有望成为出国留学的发展主力，在这种低龄化发展趋势下，国际学校能够填补低龄阶段国际教育的需求，并为本科出国的学生提供最佳学习途径。

随着教育与消费升级的需求，整体国际学校的市场规模将在2020年将达到436亿元。其中，民办双语学校未来预计年增长率为14%，到2020年市场规模达到231亿元，同时公办学校国际班受政策影响基本持平，而外籍人员子女学校相对需求饱和，增速也会放缓至6%。

**图18：中国当年出国留学人数（2007—2017）**

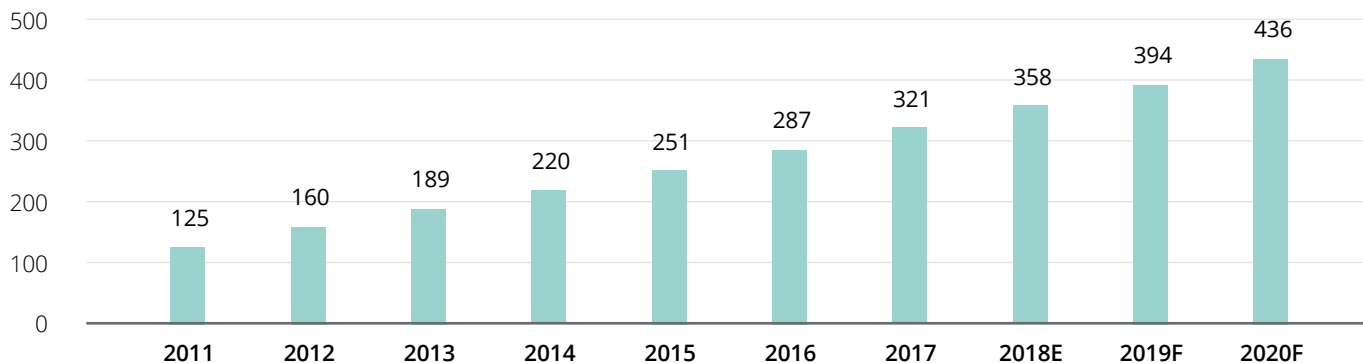
单位：万人



来源：国家教育部

**图19：国际学校市场规模（2010-2020）**

单位：亿元



来源：新学说四库全书

### 2.2.2 国际学校的竞争格局

目前国际学校并没有形成绝对的领头企业，现有较具规模的国际学校集团均经历了15-25年的发展过程，这一方面是教育的慢周期属性，十年树木，百年树人，学生的成长是一个从量变到质变的过程，同时对于家长，衡量好学校的标准主要为升学成绩、学校规模及名师，这都需要不断的积累和沉淀，另一方面教育集团的早期发展主要采用重资产的发展模式，对资本、土地等硬性投入要求较高，这也一定程度上制约了教育集团发展的增速。

纵观国际学校的发展，大致可以概括为四个阶段：

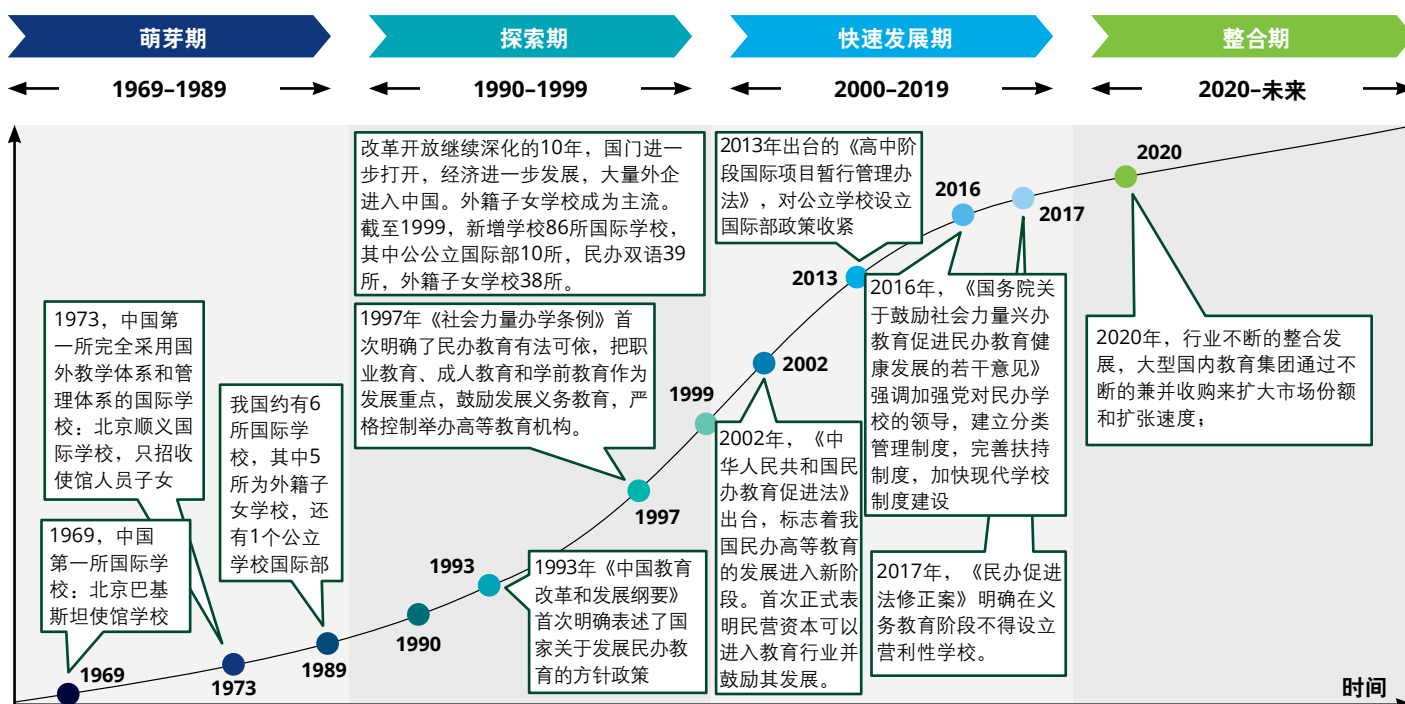
- **萌芽期（1969—1989）**：在北京建立了第一所国际学校，北京巴基斯坦使馆学校，以及主要针对使馆子女的北京顺义国际学校。这个阶段的国际学校主要集中在外籍子女学校。
- **探索期（1990—1999）**：改革开放以来，随着中国经济的复苏，吸引着大量的外企进入中国，外籍人士对海外教育的需求使得外籍子女学校成为主流。

- **探索期（1990—1999）：**改革开放以来，随着中国经济的复苏，吸引着大量的外企进入中国，外籍人士对海外教育的需求使得外籍子女学校成为主流。

- **快速发展期（2000—2019）**：在此阶段，国民收入水平的增加，高净值人士的壮大，留学热潮，二胎政策，是推动国际学校快速发展的核心力量。在国际学校中，由于2013年公布的《高中阶段国际项目暂行管理办法》的出台，公办学校国际部数量开始下降。民办双语学校开始成为主要的市场参与者，带动着市场的发展。
- **整合期（2020—未来）**：市场将进一步分化，头部逐渐显现，品牌化和集团化的国际学校集团将形成规模化效应，加大行业壁垒，扩张速度下降，同时市场增速逐渐放缓。

- **整合期（2020—未来）**：市场将进一步分化，头部逐渐显现，品牌化和集团化的国际学校集团将形成规模化效应，加大行业壁垒，扩张速度下降，同时市场增速逐渐放缓。

图20: 国际学校的发展历程



来源：德勤研究

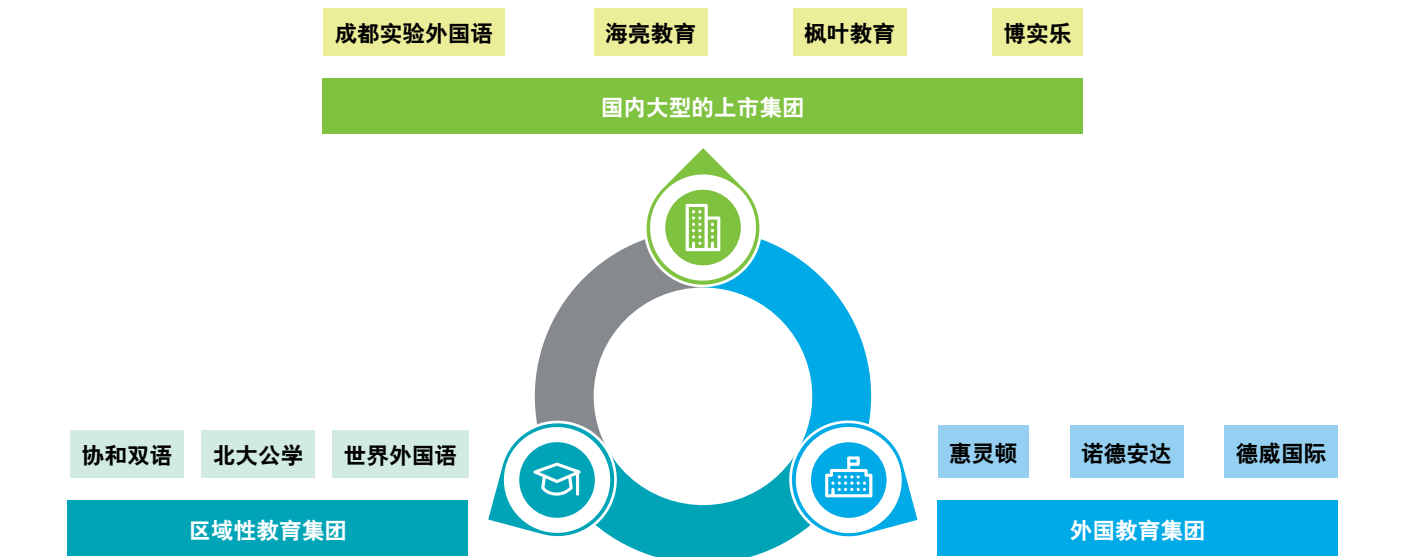
头部仍未形成，行业集中度较分散

由于国际学校的对土地，资本，师资力量及品牌沉淀的高要求，国际学校市场分散度高，据华创证券称，前八大市场竞争者的集中度低于20%，属低集中竞争型。然而对于新进入者，行业壁垒将越来越高，原因主要来自政策和品牌两个方面。首先《民办教育促进法修正案》明确了义务制阶段明确不能举办营利性学校，这将导致整个民办K12学校呈现哑铃型发展的趋势，现有规模化教育集团把经营重心放在幼儿园和高中，但是小学和初中作为生源敞口，则采取择优入取的方式，而新进者则面临对于

义务制教育阶段如何投入的抉择，一贯制必然对招生以及建立完整教育体系有所帮助，但是如何找到资本的参与相对较为困难。同时，政策对于学校的合规性要求越来越严格，这既体现在条文本身，也体现在执行层面。而如果将幼儿园和高中转成营利性学校，在税费方面的增加对于K12学校的经营成本的上升也将提出新的挑战。同时现有的教育集团通过多年积累，已经形成一定的品牌效应，特别是在一线城市，诚然市场消费力强，但是竞争的激烈程度也是不容小觑，所以新进入者需采用差异化战略，在地域的选择、战略定位等方面做完整的筹备和考虑。

现有民办国际学校的主要参与者可分为以下三大类：第一类是大型的上市教育集团，起步于某个特定地域，但是上市后，进行全国性的扩张，包括博实乐教育集团，枫叶教育集团，海亮教育，成实外教育集团等；第二类是区域性教育集团，早期依托于体制内资源，在当地建立口碑和品牌，在周边区域逐步发展。第三类是外国教育集团，拥有海外的教育资源以及品牌效应，希望能开拓中国这一高增长的国际学校市场，选取一线城市进入，逐步向经济实力和人口增量突出的一二线城市发展，如惠灵顿公学，诺德安达，德威等。

图21：民办国际学校三类主要参与者



来源：德勤研究

大型的上市集团经历了初期的积累，各自凭借自身不同的发展战略，在市场占据一定份额：

集团化运营的国际学校要求领先企业拥有高品牌知名度、高升学率、海外师资合作资源、独特课程体系以及优质生源，再加上对地方资源的高度要求，一般国内教育机构较有优势。

这类学校整体收费定位显著低于外资国际学校品牌，偏向国内中产人群，通过向二三线城市拓展，他们的市场占有率提升显著。

大型上市集团的早期发展主要采用重资产的发展模式，对资本、土地等硬性投入要求较高，逐渐的形成规模优势。通常在发展初期，通过自营方式建立学校以保证教学质量，经过5—10年的品牌沉淀和行业口碑经验，随后逐步由重资产向轻资产进行过渡。

例如，枫叶教育集团从高中阶段进行切入，实行差异化竞争，定位于加拿大不列颠哥伦比亚省（BC）课程教学，并提供中国和加拿大高中双文凭，契合市场需求。瞄准中产阶级，价格定位低

于其他国际学校，获得广泛的目标人群基数。目前，枫叶教育集团主要通过二三线城市具有土地资源合作方共同建立国际学校，实现快速扩张。博士乐公司一方面依托碧桂园集团强大的地产资源，另一方面随着上市后品牌影响力的增加，开始输出教育管理业务，通过内联外合的方式持续扩张学校网络。

图22：大型国内教育集团的发展历史



来源：各公司上市年报及招股说明书，德勤研究



### 区域性教育集团深耕于一线城市，高品质的教学质量是其主要竞争力

区域性教育集团主要针对某一特定的区域进行深耕，主要集中在北上广深等一线城市，在当地，特别是高净值人群中，建立优质的口碑。向外延伸及快速扩张不是其首要的战略发展方式，而深耕精耕本区域的市场，高品牌的定位和品牌溢价仍是其主要的竞争力。

例如协和教育集团成立时间较早，自身具有教育基因，通过中西融合的教学方式积累了良好的市场影响力，在不同城市吸引了较多的土地拥有方前来寻求合作，其目前所有学校均采用轻资产模式进行运营。但协和目前仍然采用较为稳健及精品的扩张方式，以办学质量为首要保证目标，主攻一线城市，不轻易向二三线城市扩张。

### 外资国际学校主要以招收外籍学生为主，价格相对昂贵

由于外资国际学校品牌大多成立时间较为悠久，并且海外师资队伍强大以及教学体系理念完善，因此在品牌声誉，品质认可度上具有绝对优势，相应收费昂贵。

初期以招收外籍学生为主，因此主要集中于一线城市，但逐渐转型，通过设立可以招收中国籍学生的双语学校，外资品牌也在向二三线城市渗透。

以惠灵顿公学为例，上海惠灵顿国际学校向外籍子女提供K-12学段的教学，但同时为满足国内双语学校的需求，惠灵顿在上海和杭州分别开设了民办双语学校，而其学费定价在当地市场属于高端区间，如上海惠灵顿一年的学费在22万到30万左右。

### 行业竞争壁垒高，学校盈利能力和扩张速度为发展关键

学校由于其慢周期属性，发展增速会受到土地、政策及自身积累等方面的限制，所以进入门槛较高。同时单体学校从开设到满员的速度直接影响单体学校的盈利能力，而时间越短，相对其盈利能力越高，一般K12学校利用率达60%时可以达到收支平衡，而在满员后，学费的涨幅空间毕竟有限，但学校的粘性强，发展如课外活动、冬/夏令营和考试培训等类型的补充性教育服务的增长将会有效提高学校的盈利能力。以博实乐为例，补充性教育服务在其总营收占比最小（2016年仅为3.5%）但业务增速最快，2014-2016年的复合增长率为240%，远高于其他业务。

同时，扩张能力也是国际学校发展的关键，如何率先占领市场将会对未来的竞争格局起到决定性作用。以上市机构来说，近几年都在快速扩张，加速获取市场份额，如枫叶教育于2017财年，在二、三线城市开设学校14所，并计划在2017年至2018年再新增10所学校。博实乐将与2018年新增10所学校，主要位于二三线城市。海亮教育从2018年到2020年，拟与佩特文法合作新建10所左右学校。

目前，区域性的领军教育集团已经形成，同时现有参与者努力通过提高单体盈利能力和通过轻资产模式扩张捕捉市场机会，未来国际学校市场的集中度将有望进一步提高。

## 2.3 赋能学生及赋能学校

未来民办K12学校的发展主要会取决于两个维度的衍生和发展，赋能学生与赋能学校。

从千禧代到Z世代，学生的需求和面临的挑战已经不同以往，数字化技术对产业的冲击使得学科之间的界限越来越模糊，在这一全球化和网络化的背景下，固定的知识积累已经渐渐失去价值，而如何帮助学生从知识工人到有思考力的创新者，建立重塑知识的学习力成为教育工作者的新课题。

同时，从百家争鸣到群雄逐鹿，民办K12学校的扩张速度与其市场份额的获取息息相关。一方面，外延并购虽然可以给业绩带来快速增长，但是标的的选择以及整合都知易行难，所以如何通过内生增长形成符合学校自身发展的管理特色将是教育集团发展的关键。

### 2.3.1 赋能学生

现代教育体系是工业革命的产物，标准化流程和大批量产出是它的标签。但是几百年来，产业、科技、政经环境发生了翻天覆地的变化，教育的业态却没有相应的进行迭代。根据哈佛大学研究的21世纪全球教育创新，未来的对于学生的培养将会围绕四个维度，包括内在人格、社交能力、认知领域的能力以及价值观。



图23：哈佛大学21世纪教育图谱



内在人格

- 心智开拓：艺术和文化欣赏能力，个人和社会责任感，文化意识等
- 工作道德和责任感：主动性、自我导向、责任感、自我反省、自我评价等



人际交往能力

- 团队合作能力：沟通力、团队合作能力、人际交往技巧、共情/察觉情绪等
- 领导能力：领导力、责任心、自信沟通的能力、自我表达、社会影响力等



认知领域的的能力

- 认知过程：批判性思维、问题解决能力、分析能力、推理和论证、决策力、学习适应能力和执行能力
- 知识能力：口头和书面交流，积极倾听的能力
- 创造力：创新能力



价值观

- 价值观：每个国家的参与者所培养的价值观和态度会因国家、地区、哲学和其他社会和文化因素而异
- 价值观和态度对开发一个人的性格和塑造一个人的信念、态度、决定及行动至关重要
- 最重要的是每让个人表明他们所寻求的特定价值观和态度

来源：哈佛大学官网

对于教育者来说，促进主动式、带入式、赋能式的教育模式将会是学校所面临的课题。这一转变既是教学内容的转变，也是学校业态的转变，具体体现在：

学校从以老师为中心的灌输式体系到以学生为中心的拉动式平台。在以老师为中心的学校场景中，教学内容对所有学生都非常固定，授课方式仅限于课堂，评测体系则完全以考试成绩来衡量。而相对而言，在以学生为中心的教学体系下面，针对学生特点的个性化的学习，线上线下多场景的学习以及认知/素养等的综合评价体系将成为主流。以北京的一土学校为例，在理念上，一土注重从思维模式、技能和方法论的角度去设置课程和教学环境。教学内容在教育部义务教材的基础上采用80%以上项目制的场景式学习，强调知识的同时，也注重品格、自我认知、沟通协作等能力的培养，同时通过班级不超过15-18人以及1:8的师生比的“混龄班”分组教学的方式，关注学生为中心的需求。另外其自行开发的IT系统涵盖教学管理、学校管理、师资管理、家校联系等方面，帮助全方位记录孩子从行为、课业等各方面的表现。

学校从强调大规模的应试能力到强调大规模的自主学习力。对于学生来说，来学校的目的不仅仅是学习本身，而是如何适应一个不断变化的世界，而学校也应该把自己放在一个更广阔的学习生态系统的维度去培养适应未来的人才。由全球范围内的教育专家计划在2019年在深圳创办的荟同学校计划未来十年在15个国家打造36个校区，学校从个体、文化及世界三个角度培养学生，个体方面，学校会根据每个学生的兴趣爱好安排一定自选课程和活动，并且建立个人导师系统帮助学生建立自我发展规划和求学计划，在文化方面，荟同注重语言和人文社科的教学，学生在高年级需习得除英语和母语的第三种语言，同时，在各地打造富有特色的卓越中心，比如南京的卓越中心的主题为中国语言、文化和历史，世界维度来说，荟同旨在建立国际交换学习系统，加强社区实践，培养根植本土的世界发展观。

学校从给予学生知识的静态堆积到促进知识的动态循环。同时，知识在学生未来能力占比的层度将下降，而思辨力、社交能力、复杂问题解决能力、系统决策力会将决定学生成功的关键，因此学校重塑教学流程也就至关重要。由阿里巴巴合伙人创办的云谷学校去年在杭州开办，学校在四个方面对教学模式进行了改革，首先设立

导师制，以师生比1:5的小组为单位安排导师，导师主要关注每个学生情感发展和身心健康，对于低年级主要是生活技能和人际沟通，对于高年级则侧重潜能和天赋的培养。其次打破固定班级的概念，以学院制的方式是把不同背景和年龄的学生编排在一起，帮助学生们向社会化过度。再次针对初高年级逐步设立走班制，帮助学生个性化和差异化的发展。最后则是通过项目制、主题式学习加强跨学科能力的培养。

同时在大背景下，无论是中考改革还是高考改革，衡量学习成绩的维度也在从注重量化和结果到更侧重质量和过程的转变。赋能学生在政府、教育者和社会的通力合作下或将成就中国教育的未来。



2.3.2 赋能学校

在高成长的市场环境下，民办K12学校如何先抢占市场，把握先机，将会是决定其未来市场份额的关键因素，而扩张速度的能力一方面是通过外延收购的方式，另一方面则是内部形成一套多层次的教育造血及输出体系。

从收购来说，国内大型教育集团收购目标主要以国内学校为主，可见行业主要参与者在快速发展期的阶段希望通过收

购当地具有一定规模和品牌的学校来增加市场占有率和扩张速度。而相对来说，海外的并购对后期的整合挑战大，因此，教育集团在这一方式上较为谨慎。2016—2018，主要的海外并购只有两起。根据并购目的或并购的标的性质不同，民办学校的PE倍数在14—45之间不等。如枫叶教育并购海南国科园实验学校52.4%的权益，其市盈率倍数为15倍，而睿见教育并购华东师大粤东实验学校70%学校出资人权益和资产70%的权益，其市盈率倍数约为45倍。

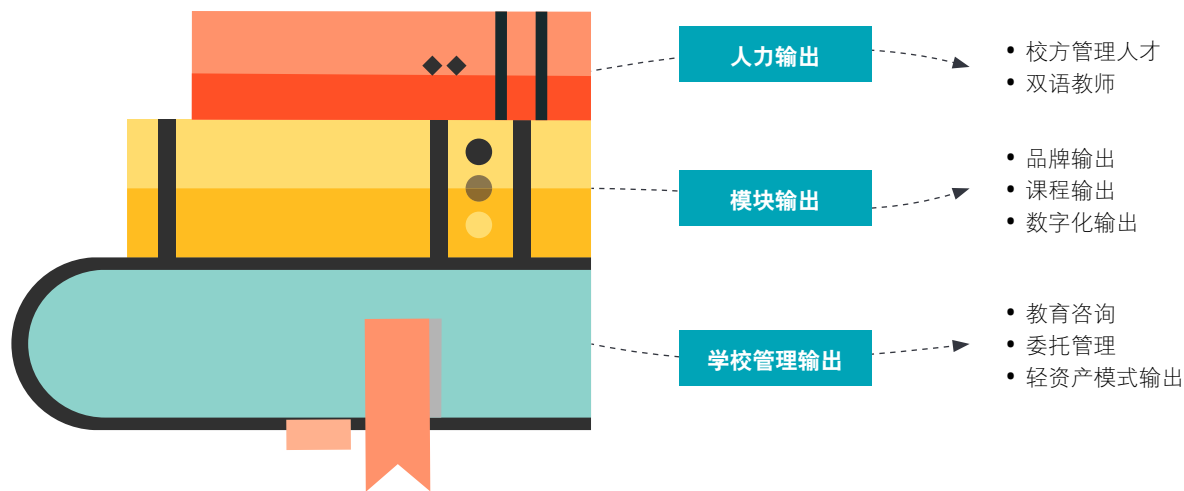
现金并购成为国内民办学校主流并购方式，主要原因是现金并购的方式简便易操作，交易时间短且不会涉及股权稀释的问题。且目前主要的教育集团在上市融资后，拥有充足的现金流进行扩张。

表5：上市教育集团收购案例整理（2016—2018）

并购方	国内/海外	并购标的	标的业务	并购时间	并购金额	股权
枫叶教育集团	国内	深圳市伊恩顿龙岗书院	K12教育	2017.12	8,904.5万	55%
	国内	海南国科园实验学校	K12教育	2017.02	8,541.2万	52.4%
	国内	海口美舍交慧教育科技有限公司	提供小学服务的住宿学校	2018.01	9,000万	100%
	国内	美文前沿管理公司	提供小学服务的住宿学校	2018.01	4,000万	100%
博实乐教育集团	海外	Learning Care Group（LCG）	幼教服务	N/A	现金	N/A
	国内	武汉新乔5家连锁幼儿园	民办幼儿园	2018	现金	75%
	国内	加诚博教教育咨询公司	帮助国际学校提供招生服务	2017.07	增持	21%
	国内	择校升学服务APP	升学APP管理	2018.07	N/A	100%
	国内	浙江艺术培训学校	艺术学校	2018.07	N/A	70%
宇华教育	国内	慧博教育	民办大学	2018.04	1.07亿元	70%
	国外	LEI LIE YING LIMITED	民办大学 技术学校 职业培训中学	2017.12	14.3亿元	65.71%
海亮教育集团	国内	仙桃一中举办权	民办初中高中教育	2016.06	2.24亿元	80%
	国内	浙江新昌南瑞实验学校	民办小学及初中	2017.06	N/A	N/A
睿见教育集团	国内	华南师大粤东实验学校	K12教育	2017.06	2.24亿元	70%

来源：各公司年报，德勤研究

图24：多维度管理输出模式



来源：德勤研究

而在激烈竞争中，国际学校呈现品牌化和集团化趋势。品牌化的优势显而易见，首先共同品牌之下，师资培训、师资体系、资源可以共享和复制，实现高效管理；其次市场传播度高，对用户影响力大。特别是在从一线城市向二三线城市扩张时，将产生最大化的效益。在国际学校行业逐步走进竞争质量和学校特色的新阶段下，优质教育品牌将成为学校集团的强力竞争要素，品牌输出、教育服务输出也将在学校扩张过程中发挥助推作用。因此，民办K12学校已逐渐从单维的重资产建校，慢慢形成学校管理输出、模块输出和人力输出的多维度管理输出模式。

在学校管理输出层面，目前较为普遍的有三种模式：教育咨询、委托管理和品牌输出。此类服务的购买方多为政府和需借力教育的企业。教育咨询一般试用已经有现有运营团队进行新校设立，希望通过品牌化的教育集团在教育理念、培养目标、运营管理等方面给予一定

的咨询建议，项目周期一般在3-6月不等，最终交付物为咨询报告。委托管理则是业主方希望通过教育公司对其现有教育资产进行管理能力的提升，每年给予管理方一定的固定投入，一般项目周期为学校的一个升学周期，服务周期3-6年不等，之后主要是以校长负责制为主，而举办权和后续管理权一般都归于业主方。

最后则是轻资产模式输出，业主方提供土地和校舍等硬件设施，教育集团作为品牌方入驻，一方面政府通过引进教育品牌方对当地经济或者区域楼盘有很好的带动作用，另一方面，教育集团也可以通过轻资产的扩张模式。从成长性来看，轻资产模式的复制效率高于重资产模式。重资产模式下教育公司扩张复制的是实体校区和教学运营模式，新建学校的初始资金投入较大、筹备周期较长。轻资产模式下教育公司扩张仅复制教学运营模式，同时合作方普遍拥有一些当地资源，能帮助公司缩短异地扩张的筹备时间，例如协助公司尽快获取新建学校所需的许可证和批文等。但轻资产模式的缺点在于存在合作风险，一旦

合作方因某些原因失去土地使用权和校舍产权、或单方面解除合作协议，教育公司将面临无场地办学的困境。从盈利性来看，轻资产模式的初期内部报酬率较高。新建学校的运营初期，重资产模式下教育公司自行购买土地使用权并建造校舍，内部报酬率较轻资产模式更低；学校进入运营平衡期后，重资产模式下教育公司承担土地使用权和校舍的折旧摊销，轻资产模式下教育公司承担租金或给予合作方利润分成。

但是值得注意的是，一般此类项目的来源主要为城镇化新区，相对主城区的人口和经济会有一定差距，教育集团需做好具体的可行性研究，确保未来的收益水平。

模块输出则是将教育集团的产品模块化，从传统的B2C模式，把产业链衍生到B2B。品牌输出是目前海外教育集团在中国扩张的主要模式，海外教育集团对其品牌向中国的合作方进行授权，每年通过收取固定的授权费用，或者按学费收入收取固定百分比，授权费根据品牌的知名度从百万级到千万级不等。在实际运营上，给予的支持范围较为参差不齐，有在教学和师资都进行指导和对接的重投入模式，也有每年只是就整体的运营战略方向进行沟通的轻投入模式。数字化系统和课程的输出也是很好地形成壁垒和品牌效应的输出模式。硅谷的Alt School和台湾的三育教育较为典型。虽然，硅谷的Alt School实体学校的教学点有所关闭，但是它以教学平台

的产品开发与输出作为主要商业模式，包括一系列教学工具，家校联系平台以及学校管理系统。而台湾的三育教育在国内拥有300多家幼儿园，但是除此之外，三育在台湾因其出版业务闻名，特别是针对0-6岁的绘本和教材的输出。

人才输出是目前很多学校管理集团的发展痛点，如果能有效解决，满足市场需求，将不光形成业务收入来源，同时也是自身品牌体系的护城河。如狄邦除了其学校投资及管理业务，还为27所学校的34个国际课程中心提供国际教育综合管理服务与支持。作为其国际课程管理服务的一部分，狄邦向合作学校提供师资的招聘、培养与职业发展服务。其旗下的睿思则专注于亚洲地区的国际学校

的教师的人才招聘和咨询机构，每年在中国举办教师招募信息大会，对接师资和双语学校。至2016年，狄邦系统内的外籍教师超过550名，是目前国内规模最大的外教团队之一。

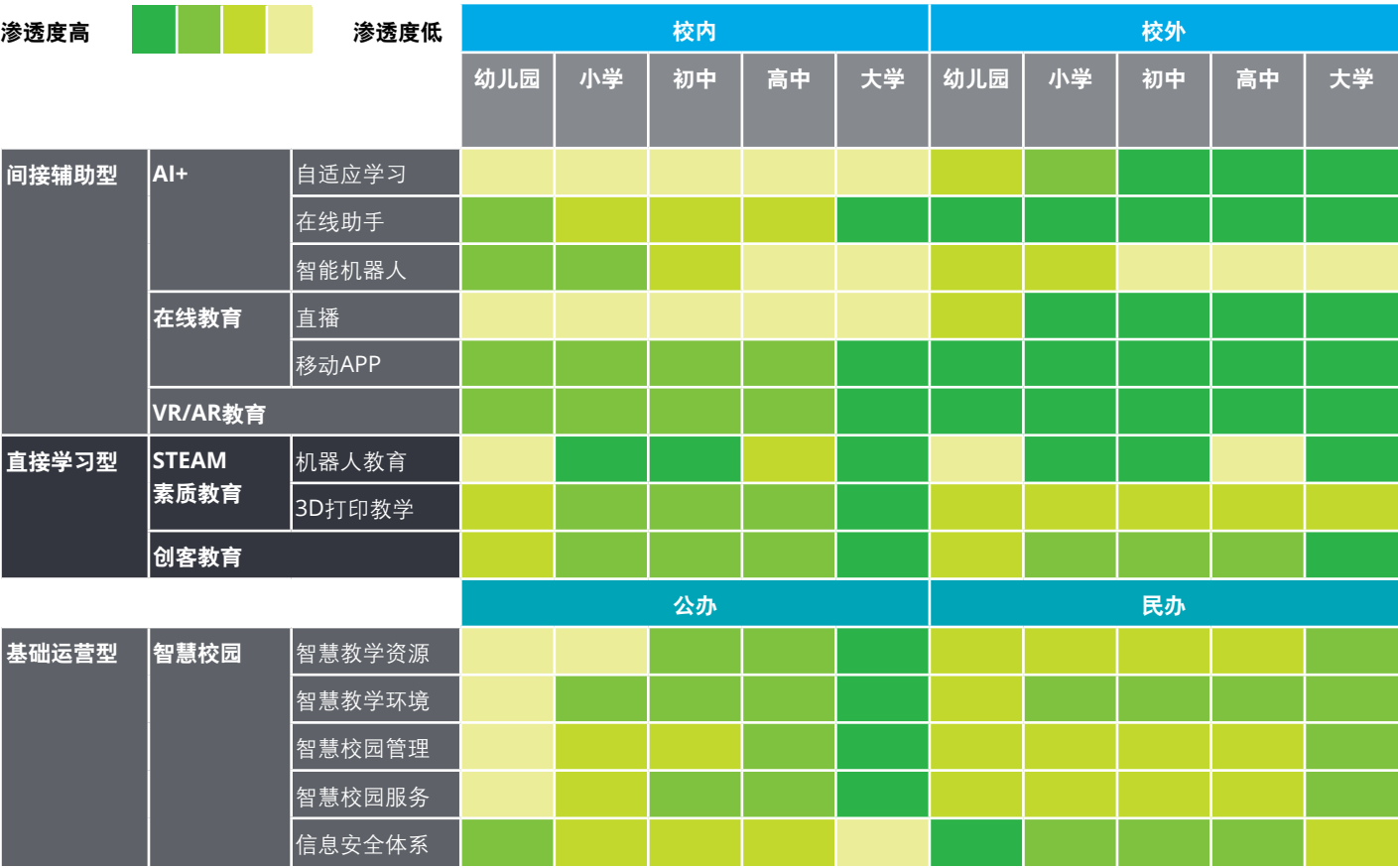
赋能学生是从第一性的原则反思教育的本质以及外延，赋能学校则是教育集团在扩张模式上进行多维度的探索与发展，二者相辅相成，共同塑造民办K12教育未来的高度和广度。



# 三、新应用技术渗透教育行业

新技术不断诞生并渗透教育行业，随着大数据、人工智能、立体化等技术的发展完善，教育行业长期存在的资源分配不均等问题将有望得到改善。如何将新技术更好地应用于教育行业，实现更加高效的赋能也成为了一个不可忽视的问题。当前科技在教育领域的应用可分为三大类：第一类是“间接辅助型”，即是利用科技手段辅助教学提高学生的成绩、效率、及其自主学习能力，此类教育包括了自适应教育、VR/AR教育、在线教育以及体感教育等；第二类是“直接学习型”，也就是将科技项目作为教学内容，全方位培养学生创新、实践等素质，主要包含了STEAM素质教育、创客教育等；第三类则是“基础运营型”，利用科技来提升学校管理能力、教师教学质量，包括智慧校园，各类教育云平台等。整体来说，目前“间接辅助型”在校外的各个年龄段渗透度最高，由于这些科技能够快速提升学习成绩，因此家长付费意愿也较高，而校内渗透度则相对较低。“直接学习型”则是无论在校内外皆有渗透度上升的趋势，在政策方面或是资本方面皆受到了较大力度的支持。“基础运营型”则体现了从早期的校园信息化迈向更智能化的智慧校园建设。

图25：科技在教育领域的渗透



来源：德勤研究

3.1 “间接辅助型” 教育科技百花齐放  
自适应学习应用范围未来将进一步扩大

自适应学习本质在于因材施教，也就是按照每个学生细微的学习能力和学习习惯差异匹配最适合其发展的学习路径。过去，受限于技术的缺失以及成本的高昂，班级分配只能以相对笼统的形式进行；而如今人工智能等先进科学技术的

突破能够动态调整学生教学方案与路径，实现自适应学习的规模化，进而较好的解决学生分层问题。

从学习流程来看，自适应学习分为五个环节：第一，学习和练习过程中收集相关数据，包括有效学习时间、各知识点停留时间、做题正确率等；第二，人工智能识别筛选有效数据，清除数据减小不必要内存，并按类存储；第三，运用

算法将达到规定掌握度的知识点按照记忆曲线和做题过程中的应用程度适时循环出现不断更新学生的熟练度；第四，分阶段对数据进行分析并借助可视化技术向学生指明缺漏点。最后形成将分析结果以数据形式传回系统初始点，改变路径以贴合学生学习习惯和特征，形成闭环。

图26：自适应学习闭环



来源：德勤研究

目前市场上大多数自适应学习平台明确教学成果是‘提分’，应用有主要分为两类：

- 第一类是K12课外辅导，主要针对初、高中生应对的中、高考，渗透度最高，有以下三点原因：其一，教学完成度有显著提升，国外案例显示自适应学习完成课程学生比例从76%上升到94%，从而提升学生成绩；其二，收费相对1对1低，由于其课程题库相对容易规模化，成本相对真人教学低廉。其三，教学与测评的结合方便家长学生随时掌握学习动态，人工智能减轻教师与家长沟通的职责负担，更直观的传递学生学习存在的知识点漏洞。

- 第二类是语言学习，包括非留学英语学习以及出国留学各类标准化考试准备，如中、高考英语、CET4、6等以及出国留学考试，如TOEFL、SAT等。自适应学习运用在语言学习上的效果更佳，主要原因在于国外已有较为成熟的自适应学习经验，考试题库和知识资料相对完整，此外K12课外辅导受制于国家标准教育体系，难以最大化发挥自适应改变路径的能力。语言学习在中小学阶段渗透度较高，有以下原因：其一，伴随着国际化，英语在日常生活的作用增强，掌握英语的重要性提升；其二，随着体制内教育对英语学科考试要求的降低，校内配套课程无法满足语言学习需求，有

利课外英语辅导市场自行打造完整教学生态环境。其三，各教育阶段出国留学人数增加且呈现出低龄化趋势，出国留学各类标化考试已经融入中小学阶段；其四，收费较聘请私人外教低，大部分教学视频、题库和单词库免费开放，测评报告等高级功能实行会员制收费。

自适应学习发展是必然的一个趋势，新高考政策取消文理分科、英语听力和阅读分开考试、综合招生多因素考虑等有望在2020年全国范围内落实。取消文理分科后，不同学生各科学学习需要参考准

确的评估和规划出最佳的学习路径；综合招生更要求融合贯通各科知识点，对缺漏点补足以及反复强化，准确把握学习节点；英语阅读和听力分开考试降低考试要求但提高综合运用要求，需要为学生打造一个完善的教学环境。自适应学习平台能够更好帮助教师和学生应对新高考政策。

尽管如此，自适应学习平台依然面临来自技术和内容两方面的挑战仍待解决：技术层面上，现在市场上的自适应学习平台与人工智能的融合还停留在相对较低的水平，人机互动以及AI自我升级的功能有待进一步提升；内容层面上，知

识点分拆仍需解决，自适应设计的关键点在于灵活规划知识点路径，分拆不够细化或损失部分内容就会直接降低学习质量。

智能机器人在各教育阶段渗透度有待提升

近年机器人产品在工业领域中应用广泛，同时也向民用市场扩张。教育机器人则是新兴领域，在信息技术教育中加强机器人学科知识与机器人应用前景方面的教育已势在必行。

目前智能机器人在教育领域的应用主要有四类，第一类是科技课堂机器人，提供人工智能课件和教师资源，包括语义

理解、智能检索、知识图谱、语音识别、智能推荐等；第二类是智慧校园机器人，主要应用于校内，包括展览室里的前沿科技体验、图书馆里的信息咨询向导、实验室里的课外兴趣培养和大礼堂中的文体娱乐活动；第三类是在线问答式智能服务机器人，包括习题解答、事务问答等；第四类是迎宾导览式智能服务机器人，负责接待导览和文体活动。整体来说，智能机器人在小学与幼儿园渗透度相对较高。智慧校园机器人处于研发摸索阶段，多以管理校园、启迪兴趣、介绍校园为主，适合从学习负担轻、好奇心强的小学生引入。

图27：教育机器人生态圈



来源：德勤研究

智能机器人在教育领域的发展面临研究与投放产品不同，面临产品混乱，资金缺乏以及过度营销透支消费者信任的两大挑战：第一，研究开发的产品和实际投放市场的产品差异巨大，大力宣传的教育机器人样机功能强大但实际投入市场的产品数量极小，产品划分不够明确与合理，导致区分度低、特色不强。大多情况下引入个别校园；而市场上一般购置的智能机器人外形相似且功能雷同，辨识度不高，一旦问及功能和特色，大都询问方位、天气等功能。目前市场上99%是语音对话机器人，它的内部核心只是一个麦克风，外部是做成不同形状的塑料壳，这些机器人仅仅外形不同，功能单一，对于学龄儿童的用户体验造成极大的伤害。第二，机器人价格昂贵，单机达数千元以上，各类主机模块、传感器及其他配件价格也不菲，课堂的普及难度高。第三，机器人市场过度营销，各类与机器人稍微沾边的产品都被包装成教育用智能机器人，包括

小到一两百块钱的读书机，外形可爱、功能单一的对话机器人等，消费者信任存在透支风险。

在线直播教育持续井喷式增长，同质化竞争激烈

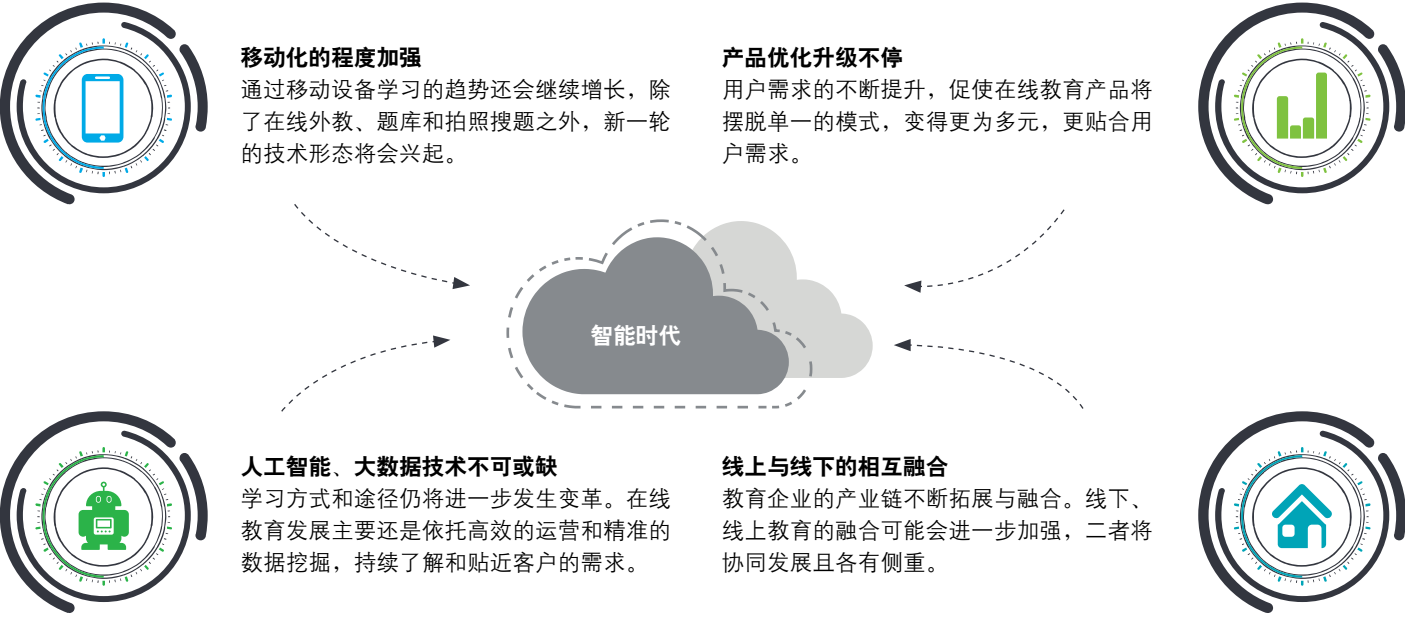
在政策经济环境利好、技术更新迭代、教育需求上升的带动下，在线教育进入了智能时代。移动化程度加深、产品优化升级不停、人工智能/大数据技术的辅助，以及线上线下相互融合的发展，这一切都带领着在线教育走向更高阶的智能时代。特别是人工智能的加入，将使得在线教育出现更多可能。例如：

1. **通过大数据，扫除知识点盲区。**利用大数据，来打通知识点间的逻辑和认知，将学习科目的所有知识点进行拆分组合，构建全新的知识图谱，通过测验来检测学生薄弱的知识点，进行专项突破，从而能够让学生快速掌握所有知识点。这是在线教育行业内普遍的第一步。

- 2. **因材施教，提供个性化推荐。**在获取一定量的数据后，AI才真正开始尽其所长。例如 学教育会根据AI后台的各种数据，比如学生做每道题的时间、正确率，给他们推送不同难度系数、不同交叉维度的讲解。一个知识点的讲解会触发另一个知识点，让学生能够掌握一类题，举一反三。
- 3. **实时反馈，与教师教师亲密互动。**智能化工具解开了教师重复又繁重的工作枷锁，使教师在教学过程中能够更多地集中在情感的交互、个性化的引导、创造性思维的开发上面。教师教师可以根据AI所提供的数据信息做出有针对性的辅导，实时跟进学生。



图28：在线教育发展走向智能时代



来源：德勤研究

在线直播教育近几年已经发展的相当成熟，但大都集中在校外领域，主要是K12课外辅导以及语言教育，明显为了考试成绩提高为目的。在K12课外辅导方面，学生课后通过参与直播课程的学习，巩固并扩充学业知识，课后作业也能够通过直播平台得到详细解答。在语言学习方面，学生可以通过直播平台个性化组合课程，课程学习之外对国外文化、学校特色等信息得到了解。

目前在线教育+直播模式在中小学、大学校外领域以及企业的渗透度高。中小学领域渗透度高的原因有以下几点：其一，学生面对考试需要提升学习效率，在线教育+直播模式能够在课外开设第二课堂，拉近教师与学生的距离，提高教学效率和成果；且中小学课堂上，学生往往不敢于提问，直播课堂基于用户ID显著提高提问频次，增加学习自主性。其二，督促教师提高教学质量，线上直播可以随时退费，教学反馈可以通过弹幕形式出现；且学生有任何教学需求，可以立刻与教师进行沟通，不受限于原先固定的教学框架，互动性强。

语言教学层面同样是中小学、大学及企业的渗透度高。首先，主要原因仍源于考试，体制内英语考试的改革带来英语课程的薄弱化，直播作为一种在线教育模式，依靠简单的手机APP等手段就可以轻松获取来自其他学校、教育机构不一样的英语课程；体制外英语考试也随着出国留学人数扩大市场而师资有限，直播引入处于国外的教师团队，不受地理位置、课堂背景的限制，国外开设直播教程将教学内容融合生活。其次，英语老师专攻细分程度更强：阅读、听力、口语、写作、词汇等，包括在出国留学市场上，还有专门对国际院校、社会背景等深入了解的教师。一般辅导课程由固定教师代班，直播可以做到个性化组合。

在线教育+直播面临来自内容、政策挑战，内容上，在线教育+直播近年来异常火爆，但内容层次不齐。教育的核心不在于形式多样化，而是内容丰富准确，许多在线直播教育还是挂羊头卖狗肉，运用了直播模式却没有在内容上真正发挥直播的效果；政策上，2018年国家开始整治课外教育机构乱象问题，在线直播机构将会受到重点整治。

**虚拟现实教育将成为教育科技领域发展的重点之一**

2018年国家教育部明确要求推动虚拟现实在教育教学中的深入作用，并落实责任明确到教育部各职能部门。教育部已经明确虚拟现实发展对教育行业未来可能带来的巨大变革，政府大量资金的扶持向市场传递信息：虚拟现实+教育将是科技与教育融合的重点之一。从技术产品来看，虚拟现实教育主要通过手机App以及特殊硬件设备实现：手机、平板的摄像头捕捉二维产品内容通过屏幕实现立体化和动态化；专用机器设备直接在屏幕上形成人机互动界面，增强视觉体验。

图29：教育虚拟现实生态圈

芯片及技术	硬件设备	内容制作分发	用户
OLED显示屏	显示设备	教育行业应用	
摄像头	<ul style="list-style-type: none"><li>PC/PS头盔</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>虚拟现实早教</li></ul>	
VR处理器	<ul style="list-style-type: none"><li>VR眼镜盒子</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>K12辅修课程</li></ul>	
九轴传感器	<ul style="list-style-type: none"><li>VR一体机</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>高等职业教育</li></ul>	
手势识别技术	输入设备	教育公司	
其他	<ul style="list-style-type: none"><li>手柄类</li><li>动作捕捉类</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>泛美教育</li><li>新东方</li></ul>	
	全景拍摄设备	<ul style="list-style-type: none"><li>邢帅教育</li><li>智课网</li></ul>	

来源：德勤研究

目前VR/AR应用领域主要集中于虚拟现实早教、K12辅修课程、以及高等职业教育。第一类虚拟现实早教领域，家长可以通过下载手机APP或购买早教机，开启婴幼儿兴趣培养以及开发孩子立体思维，价格便宜、使用便捷但显著引起孩子的学习兴趣；第二类K12辅修课程领域，历史和地理等课程使用虚拟现实技术可以帮助记忆和理解，构造出时间上的动态化和空间上的立体化，化学、物理等课程使用虚拟现实技术允许学生亲手虚拟进行现实危险和客观条件较高的实验；第三类高等职业教育，包括虚拟现实教育实现产品设计三维化，虚拟现实就业环境模拟化。

虚拟现实教育（以增强现实为主）在校外的渗透度较高，主要是幼儿园阶段的学前教育，有以下原因：其一是近年来年轻家长在儿童学前教育的投入不断增加，虚拟现实早教机一类产品的购买明显上升，手机APP下载非常便捷；其二是幼儿园阶段儿童对动态、立体事物的接受度和偏好度较高，绘画读本一类兴趣启蒙效果明显。

虚拟现实在校内的渗透度一般，目前主要使用于中小学阶段。首先，国内虚拟现实技术处于起步阶段，虚拟现实头盔造价高昂导致很少有个体或体制外教育机构为教育目的进行单独购置，一般都是批量引入体制内学校。其次，虚拟现实头盔自身难以全方位实现体验，需要配套产品辅助实现最佳功能，虚拟现实教育企业在中小学打造VR教室打造最适合环境并充分利用资源。最后，虚拟现实头盔的使用需要专业人士的指导。

VR/AR教育面临技术难、变现难、推广难的三方面挑战：技术层面上，尽管VR技术经过多年研发有所突破，但对比国外VR技术在教育行业上的运用还是显得相当不成熟。国内不少中小学的设备还是采用进口产品，且国内部分设备也存在质量不过硬，长期使用产生晕眩的问题。中国尖端虚拟现实设备仅仅突破技术门槛，内容的发展并未跟上，即科技与教育融合不到位；变现层面上，建立VR教室大致花费40—100万人民币，内容欠缺且设备昂贵，性价比低导致变现能力长期处于弱势，而目前进入该领域的企业大部分是变现能力更弱的虚拟现实科技公司，好在互联网巨头开始布局；推广层面上，老师明确指出虚拟现实设备在教学过程使用前需要更多技术指导，大众对虚拟现实技术更熟知的领域还是游戏、娱乐产业，部分家长认为虚拟现实科技会给学生带来负面影响。



3.2 “直接学习型”教育科技驶入快车道

STEAM教育推动力强劲

STEAM教育市场的推动力强劲，一方面随着中产阶级规模扩大，家长结构趋于年轻化，对教育的投入意愿也更

强，STEAM教育市场开始进入快速发展期。另一方面政策层面也给了STEAM教育更多发展空间。2018年4月，根据教育部《高等学校人工智能创新行动计划》，明确提出形成“人工智能+X”复合专业培养新模式，到2020年建设

100个“人工智能+X”复合特色专业，建立50家人工智能学院、研究院或交叉研究中心。这一通知将进一步推进人工智能教育普及，人才培养迈入批量化时代，STEAM素质教育赛道或将从中受益。

表6：STEAM教育从政策中受益

时间	部门	名称	主要内容
2018年4月	教育部	《高等学校人工智能创新行动计划》	明确提出形成“人工智能+X”复合专业培养新模式，到2020年建设100个“人工智能+X”复合特色专业，建立50家人工智能学院、研究院或交叉研究中心。
2018年3月	教育部	《教育部教育装备研究与发展中心2018年工作要点》	以跨学科整合为特点的中小学实验室、功能教室、创客空间等课程化的教育装备配备方案及综合教学环境建设。紧跟人工智能等新技术发展前沿，推进未来学校教育装备科研和实践探索，探索运用大数据科学指导教育装备工作，有效服务教育教学。
2017年1月	国务院	《国家教育事业发展“十三五”规划》	提出培养学生创新创业精神与能力、建设一批具有良好示范带动作用的研学旅游基地和目的地、提高学生的美育素养等。
2017年1月	浙江省教育厅	浙江省新高考招生录取方案	考生根据本人兴趣特长和拟报考学校及专业的要求，从思想政治、历史、地理、物理、化学、生物、技术（含通用技术和信息技术）中选择3门作为高考选考科目。

来源：公开资料整理

STEAM教育增强学生的动手实践能力，激发学生的创新思维，其中机器人教育已成为STEAM教育的主要载体。过去学生学习形式于书本，学习内容局限于单一的知识板块，学成后无法满足社会对于科技复合型人才的需求。如今机器人教学融合了计算机、机械工程、电子、通信、控制学等多个学科领域的知识，鼓励孩子在科学、技术、工程、数学和艺术领域的发展和提高，培养孩子的综合素养，从而提高其全球竞争力。

STEAM机器人教育在小学和初中、大学渗透度最高，其中校内和校外持平。2017年9月，教育部发布《中小学综合实践活动课程指导纲要》，提到各地要充分认识到实践活动的重要意义，确保综合实践活动课程全面开设到位。此次发布进一步说明中小學生全面发展的重要性，也将STEAM教育体系推向高峰。STEAM机器人教育对于学生动手能力、思辨能力要求较高，故开展最合适的阶段是小学高年级和初中阶段，且这两个阶段的学习压力适中，学生可以分配时间到机器人学习中。校外的中小学机器人教育机构也遍地开花，目前全国已有近10,000家机器人教育机构。与此同时，越来越多大学引入机器人专业，2017年60多所高校获批“机器人工程”专业；越来越多机器人研究中心成立，如2016年复旦大学“复旦—南商智能机器人联合研究中心”成立。

高中渗透度中等，其中校内高于校外。机器人教育已成为985，211高校的敲门砖。各大985、211高校，纷纷将机器人知识、科技竞赛获奖者，作为自主招生优先录取对象。从教育发展趋势看，全国各地的机器人大赛举办越来越频繁，许多重点学校的招生简章都将机器人知识、机器人技能纳入了科技类特长生考察范畴，2017年，科技类竞赛获奖被纳入以北京大学和清华大学为首的各大国内985、211名校的自主招生条件中。但是毕竟自主招生不是进入高校的唯一渠道，多数考生会把经历投入高考科目的学习。

幼儿园渗透度最低，STEAM机器人教育对于孩子动手能力和思辨能力要求较高，幼儿无法达到相关要求，只能适当参与拼装STEAM玩具及较为初级的机器人课程，无法参与核心课程。

STEAM机器人教育面临教育理念误导、教学方式偏颇、课程设计拔苗助长三方面的挑战：

- 1. **教育理念误导：**很多校外教学使用教具器材平台的品牌旗号，恶意误导中国家长区别于教具器材的品牌而不是STEAM教案本身，宣传搭建课程，避谈STEAM教育课程才是教育的本源。
- 2. **教学方式偏颇：**现在的机器人课堂中诸如老师做模型，教搭建，孩子亦步亦趋按步骤学搭建的现象普遍，孩子的课堂目标只有动手搭建，缺乏动脑探索，这违背STEAM教育“动手动脑的探索式”教学宗旨。大课堂教学中

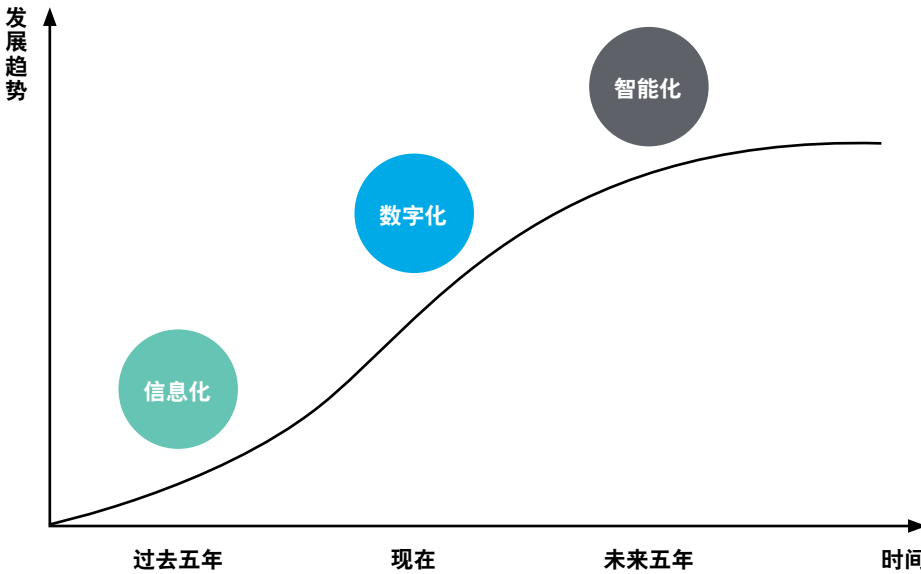
这类现象尤其明显，基本上超过10个人的班级，老师没有精力与能力去引导孩子探索，唯有学生模仿搭建，甚至老师干预搭建。

- 3. **课程设计拔苗助长：**过分强调结果呈现而忽视过程引导，违背STEM教育“畅流理论”。比如将6岁课程给4岁孩子上，搭建模型看起来会比同龄的宏大壮观，以结果取悦家长。但这样课程的难度是超越孩子年龄的实际思维认知能力，孩子的挑战性过大，挫折感过强，孩子自己无法动手和思维，只有模仿老师或者老师帮助搭建，才能完成结果搭建，长期以来，老师工作疲惫压力很大，孩子的课程兴趣会下降和生厌。

3.3 “基础运营型”教育科技不断深化  
智慧校园稳步向前推进

智慧校园是在教育信息化进程中，在数字校园建设基础上提出来的，指以促进信息技术与教育教学深度有效融合、提高教与学的效果为目的，以物联网、云计算、大数据分析等新技术为核心技术，提供一种环境全面感知、智能型、数据化、网络化、协作型一体化的教学、科研、管理和生活服务，并能对教育教学、教学管理进行洞察和预测的智慧学习环境。过去数字化校园初步实现了高校的信息系统资源整合与应用集成，但其面向最终用户的服务支撑能力弱、应用融合不深入等问题成为当前阻碍高校信息化发展的主要矛盾。智慧校园以用户为中心，需求驱动为目标，智能化地满足校园网络用户的个性化需求和功能服务，智能解决相关校园决策问题，对数字化进行智能分析，在“以人为本”的原则上实现校园活动的“深度融合”。

图30：智慧校园发展趋势



来源：德勤研究

随着教育的不断深化，校园信息化取得了长足的进步，学校大多购买或研发了一些信息化应用系统，但大多为“按需、逐个、独立”的建设。另外由于独立进行数字校园建设，导致学校间的资源无法共享，最终形成了以“数据孤岛”、“应用孤岛”、“硬件孤岛”、“资源孤岛”组成的“孤岛架构”。为了智慧校园的高质量、有序建设，2018年6月7日，国家市场监督管理总局中国国家标准化管理委员会最新公布了国家标准文件《智能校园总体架构》，明确了智慧校园的5大应用板块和建构体系，通过大数据、人工智能等技术的融合，为校园的学习生活等多方面提供了全新视角的升级。

表7：智能校园总体架构

智慧校园框架	应用领域	构建体系	大数据及人工智能的应用方式
智慧教学资源	生成资源、在线学习	基础设施层——支撑平台层——应用平台层——应用终端——信息安全体系	1. 深度分析学习者的学习模式，根据科学方法，针对性地建议其调整期学习模式 2. 综合学生历史成绩、评价数据和教师教学质量，基于深度神经网络的分类算法智能排课
智慧教学环境	多媒体教室、智慧教室、创客、实训环境		分析师生体验感反馈数据优化线上教学环境
智慧校园管理	协同办公系统、人力资源系统、教学管理系统、科研管理系统、资产管理系统、财务管理系统		让基础教育学院、中职教育学院、高等教育学院分别智能达到基础型、拓展型及高级型要求
智慧校园服务	校园安全服务、校园生活服务、数字图书馆、运维保障服务、虚拟校园服务		优化网络通信系统和感知系统，为在线用户提供智能服务
信息安全体系	人员管理、安全管理、密钥管理、身份管理		利用识别技术识别人脸及其他身份特征，对校园安全性进行智能保护

在智慧教学资源方面，初中和高中渗透度适中，其中公办学校高于民办学校。公办学校的智慧教育资源主要直接来自地方政府的推动，不少省市的政府都建立了公共智慧教学资源平台，在地方内公办学校中更优分配资源。此外，初高中面临升学压力和学业负担，学校或与企业合作引入教育类App或自主研发线上课程，供学生预习、巩固、提高。国内线上教育的发展快速，到2018年市场规模预计突破2,300万元。

在智慧教学环境方面，多媒体教学在全国范围内普及开来，2017年，多媒体教室占普通教室的70%，普通教室全部配备多媒体教学设备的比例达到60%。民办教育机构为与公办学校形成有力竞争，也积极布局智慧教学环境。

在智慧校园管理方面，新高考政策在全国范围内推行，传统高考下的行政班将会被打破，选课走班将会成为常态，电子班牌、刷卡考勤等智慧校园类产品可以解决教学管理问题。民办学校为了与公立学校竞争生源，部分学校从校园智能化管理角度入手，吸引家长和学生。

在智慧校园服务方面，初高中学业重，家校互通让家长时刻关注孩子的学习生活情况。一部分中学实行一卡通校园服

务，连接门禁、考勤、售饭系统。还有其他文化生活等个性化服务响应国家素质教育号召。

以上四个层面，公办大学的渗透程度相对较高，目前各省着力打造大学智慧校园，依靠物联网等技术的发展不断完善。‘211工程’和‘985工程’大学的智能校园建设走在前列，其主要因为大学管理相较中小学、幼儿园复杂，涉及教学、科研、管理、生活等一系列内容，智能校园做到资源的全面优化配置以及更精确的记录反馈。

在信息安全体系方面，幼儿园的渗透度最高，其中民办幼儿园高于公办幼儿园。近年来，各地频发幼儿园虐童事件，引起政府和社会广泛关注，很多幼儿园与企业合作实现园内信息化管理。湖北237所幼儿园已实现信息化全程监管，相关部门和儿童家长通过手机终端即可随时随地关注儿童状态。民办幼儿园尤其是国际幼儿园收费高昂，面向高端客户，引进国外信息化幼儿园模式，信息化建设较为完备，程度较高。

目前为止，智慧校园还存在在校政企合作不足、产品适应度不佳等挑战：首先，2018年4月26日教育部发布的《中小学数字校园建设规范（试行）》中提到，建立校政企三方协同机制，理顺学校与地方教育行政部门、信息化企业在建设数字校园过程中的合作关系与运作

机制。尽管关于校企合作的政策频出，但是企业端在进行校企合作时仍面临制度保障的问题，制度不健全带来的后果是有些校企合作积极性不足，更关注国家层面资源，企业资源对其吸引力不足。国家层面顶层设计的完善和制度的设立是校企合作模式的保障。其次，智慧校园的建设需要引入智慧产品，但是很多产品缺乏对智慧校园设计概念性的关注和理解，导致很多产品的设计理念在一定程度上与以用户为中心的方向偏离。例如一些智慧教育资源共享App经常出现课程设置不全面、课程内容设置多少不一、试听课太少导致无法辨别课程良莠等问题。

未来，‘间接辅助型’、‘直接学习型’和‘基础运营型’科技教育有望进一步渗透覆盖整个教育行业，尤其是自适应学习、智能机器人、VR/AR教育、STEAM素质教育等。‘间接辅助型’中的‘AI+’领域渗透度将逐渐从校外传导至校内，并从高年龄段渗透至低年龄段；‘直接学习型’将不断加深，培养社会稀缺的综合性人才，全面拓展学生全方位视野；‘基础运营型’以‘智慧校园’的打造将随着云计算、大数据等技术的提升以及信息管理需求的增加，向高渗透度迈进。

# 四、新激励模式应对人才挑战

## 4.1 中国民办教育人才管理面临的挑战

近年来，在政策、消费者及资本层面的高度重视及催化下，民办教育行业进入快速扩张阶段。德勤《2017—2018年

度中国A股上市公司高管薪酬及激励调研报告》显示，2017年A股教育行业人工成本占营业收入比为53.5%，连续三年（2015年—2017年）排名居前。商

业环境的变化、信息化的机遇、人工成本的持续走高，对民办教育企业的人才管理提出了前所未有的要求与挑战。

图31：根据德勤调研了解，现阶段民办教育行业的核心竞争人才主要包括如下几类

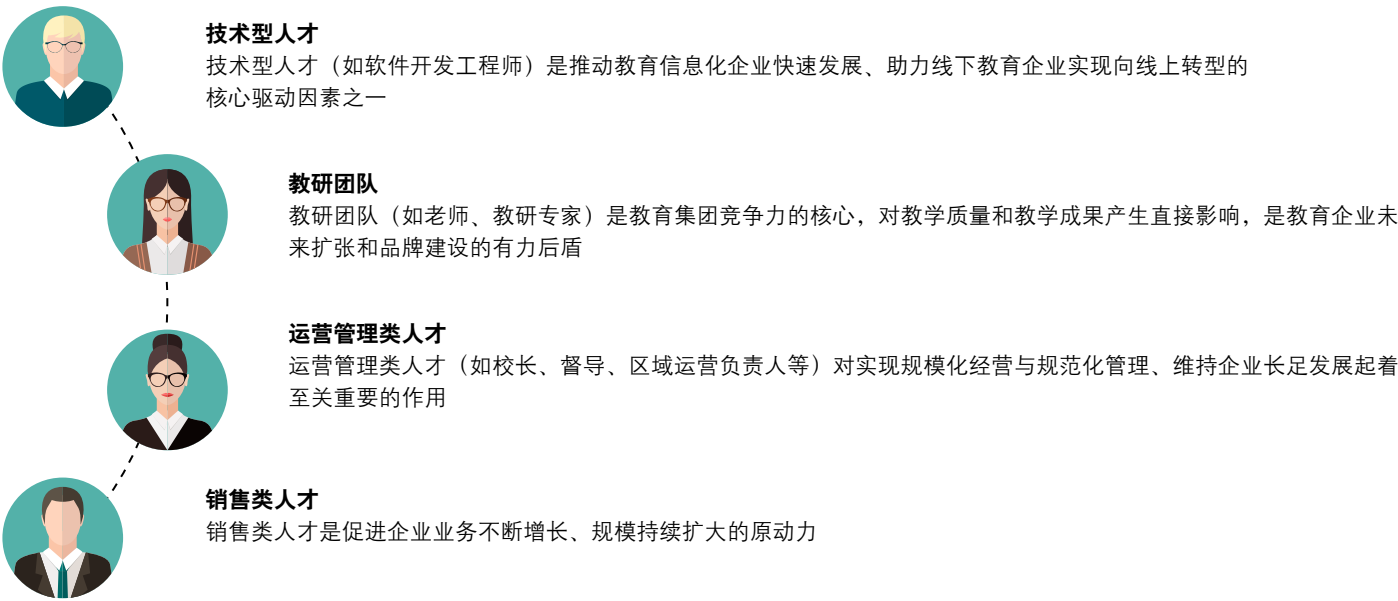


图32：德勤认为民办教育企业在人才管理方面的挑战主要来自于如下四方面

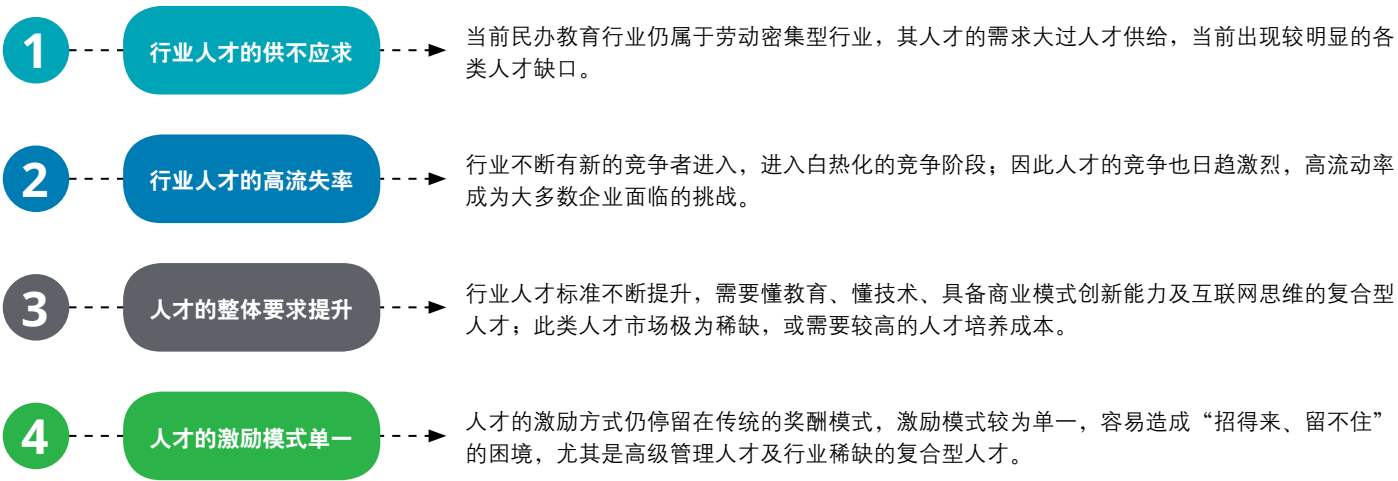
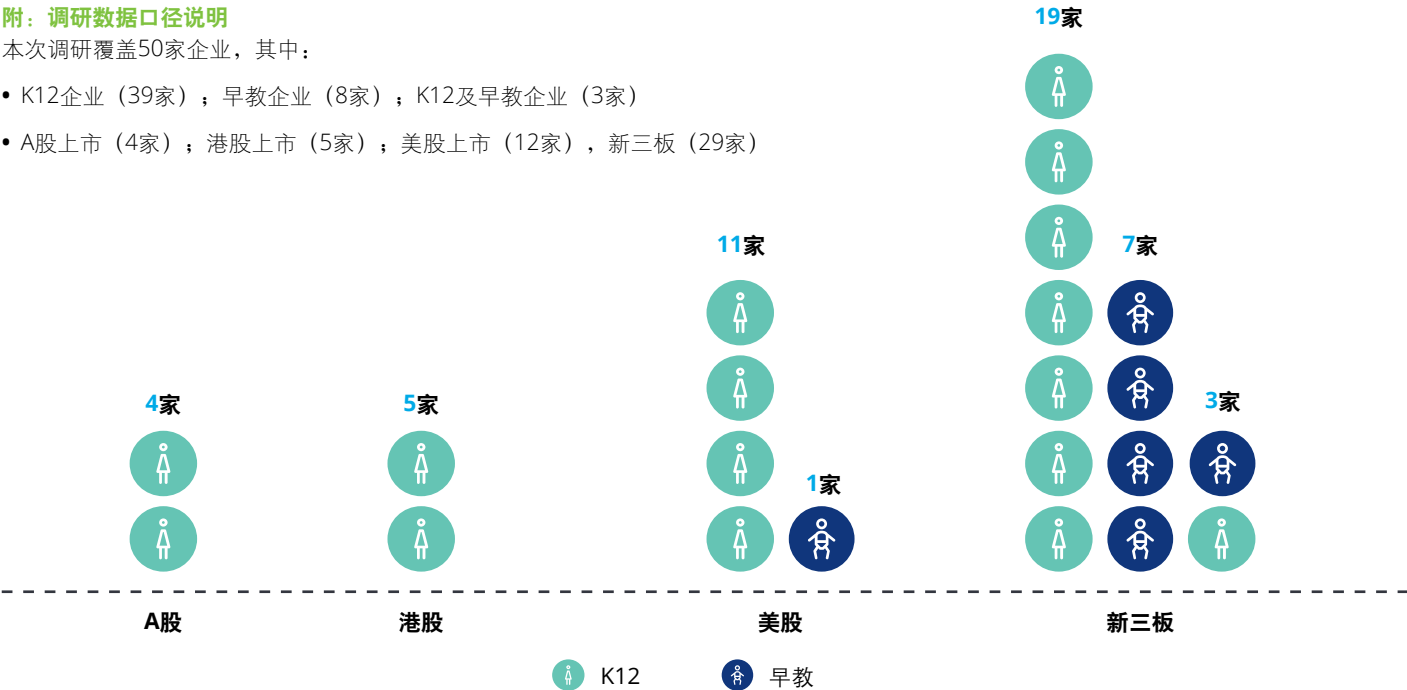


图33：为了更好的帮助企业应对人才管理挑战，德勤选取K12与早教相关企业（A股上市、香港上市、美国上市、新三板挂牌，合计50家）作为重点调研细分行业，就其高管团队画像、整体薪酬机制、中长期激励机制进行深入解读，主要发现如下



注1：数据样本来源为Wind数据库“消费者服务II—综合消费者服务III—教育服务”行业公司列表，且早教/K12教育相关业务营收占比高于10%  
注2：港股、美股上市企业是指主要运营资产和业务在中国境内，但间接以注册在境外离岸法域的离岸公司名义而在香港、美国交易所挂牌交易的中国企业  
注3：有3家调研企业的业务范围同时覆盖K12与早教，在进行数据统计与分析时，分别纳入K12企业与早教企业  
注4：数据有效性日期，截至2018年7月13日  
来源：Wind数据库，德勤研究

4.2 高管团队画像与高管薪酬趋势解读

4.2.1 高管团队画像：高管各岗位有所分工，整体偏年轻

高管岗位根据公司业务定位和高管岗位职责，在分管方向上有所细分，通常区分运营类、教育教学类、业务发展类等，具有行业特殊性。例如：副总裁岗位，有主管人力、战略发展、财务、合规风控、教育教学等不同业务职能方向的；此外，重要的分支机构（某学校）负责人岗位也有可能被列为高管岗位。

图34：高管团队典型岗位示例

美股市场典型岗位（示例）	香港市场典型岗位（示例）
职位	职位
董事长、总经理	执行董事
董事	执行董事及本公司联席主席
独立董事	执行董事及首席执行官
财务总监	首席财务官
副总裁（业务发展）	战略投资副总裁
副总裁（合规、战略发展）	执行董事、高级副总裁暨首席财务官
高级副总裁（教育教学）	执行董事、副总裁暨全球教育校监（中国除外）
副总裁（学校运营、人力资源、党委办公室、宣传、教育管理）	中国业务副总裁暨首席法务官（中国）
	大学校长及教授

来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究



在50家公司的554名高管和46家公司的89名创始人的样本群中，企业高管团队平均年龄为43.95岁，其中创始人平均年龄为43.40岁。

企业高管团队平均服务年限为5年左右，其中创始人创业时间在8年左右。

图35：高管团队整体/创始人平均年龄

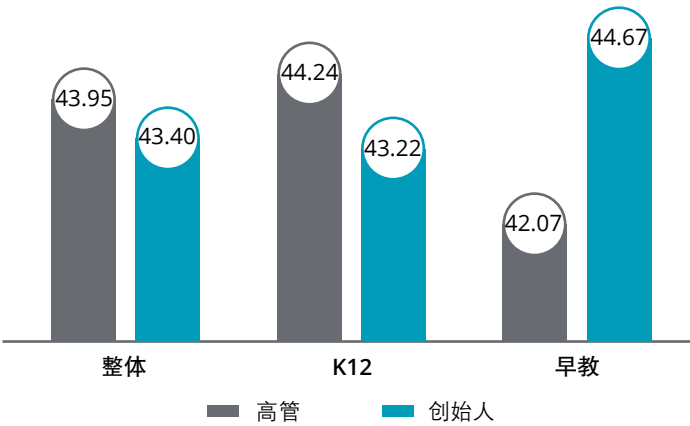
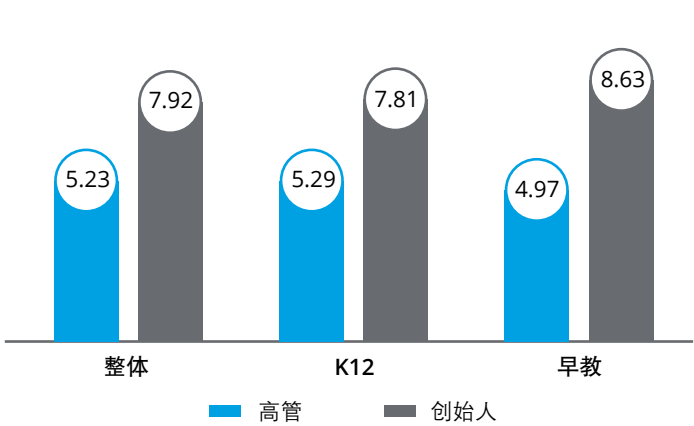


图36：高管团队整体/创始人平均服务年限

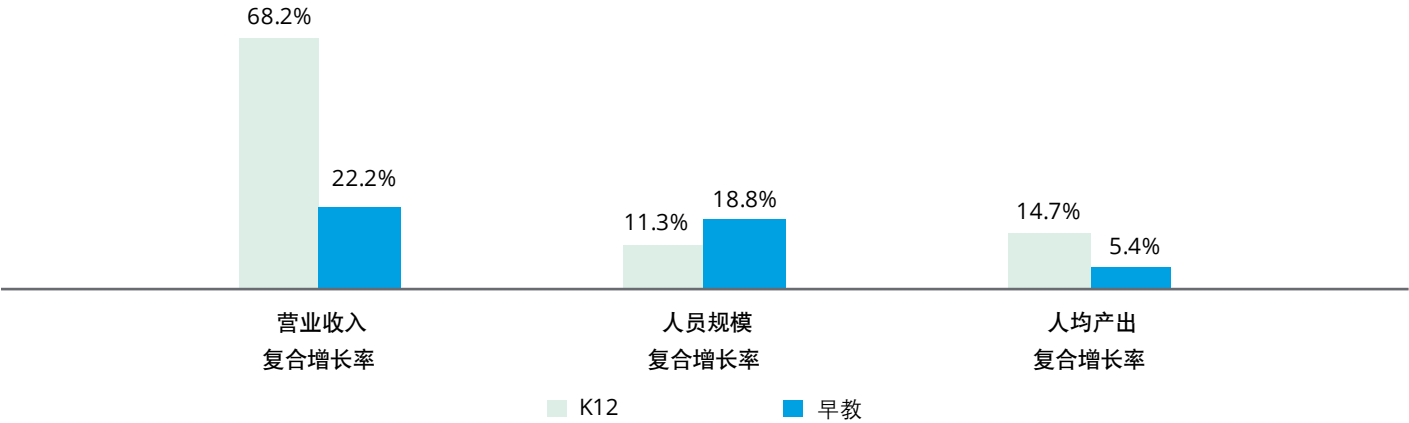


来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究  
数据口径说明：  
样本含50家公司的554名高管，46家公司的89名创始人  
高管团队统计口径基于各调研上市企业公开披露的董监高相关信息  
资料来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤咨询分析

4.2.2 高管团队激励趋势：高管薪酬总额增速较快、支付意愿较强

近三年来，K12及早教企业的营业收入、人员规模、人均产出、高管薪酬总额都在同步增长；尤其是营业收入增速最为明显，k12营业收入复合增长率为68.2%，早教为22.2%。

图37：K12与早教企业2015—2017年营业收入、人员规模、人均产出复合增长率



注：早教企业及新三板挂牌企业相关信息由于公开披露数据不足，不予分析  
来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

从高管薪酬总额来看，港股上市企业高管薪酬总额增速最快，港股K12上市企业高管薪酬总额复合增长率高达94.7%，高于A股的37.2%和美股的20.3%；A股高管薪酬总额占营业收入比例最高，为0.95%，美股居中，为0.62%，港股占比最低，为0.55%。

图38：K12企业高管薪酬总额复合增长率（2015—2017年）

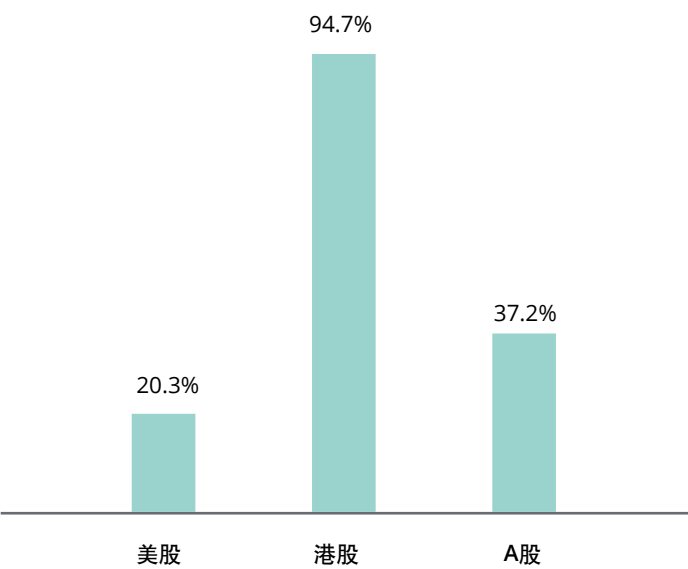
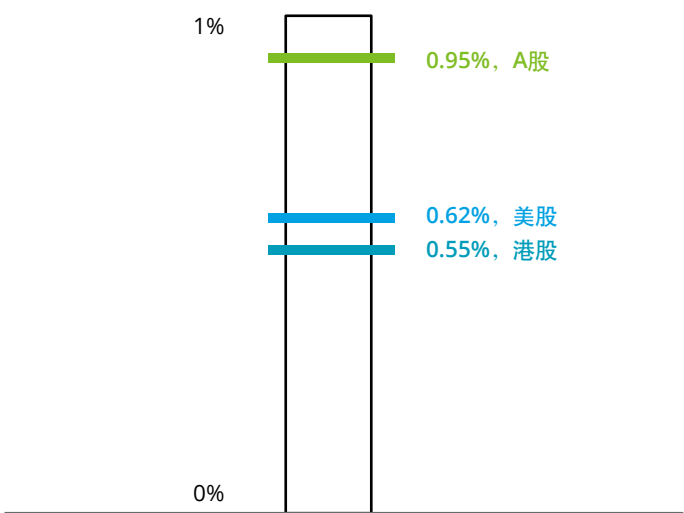


图39：K12企业高管薪酬总额占营业收入比例（2015—2017年平均）

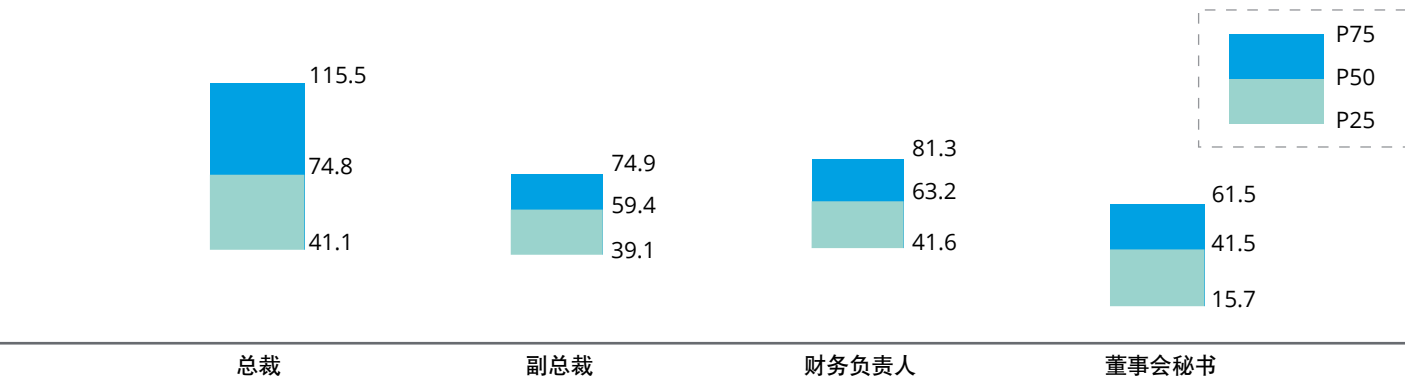


注：早教企业及新三板挂牌企业相关信息由于公开披露数据不足，不予分析  
来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

4.2.3 高管团队薪酬水平：职位不同显示出一定差异，港股上市企业现金薪酬最具竞争力

按职位来看，总裁岗位薪酬水平最高，75分位为115.5万元，50分位为74.8万元，25分位为41.1万元；财务负责人次之，75分位为81.3万元，50分位为63.2万元，25分位为41.6万元。

图40：高管现金薪酬水平（单位：万元）

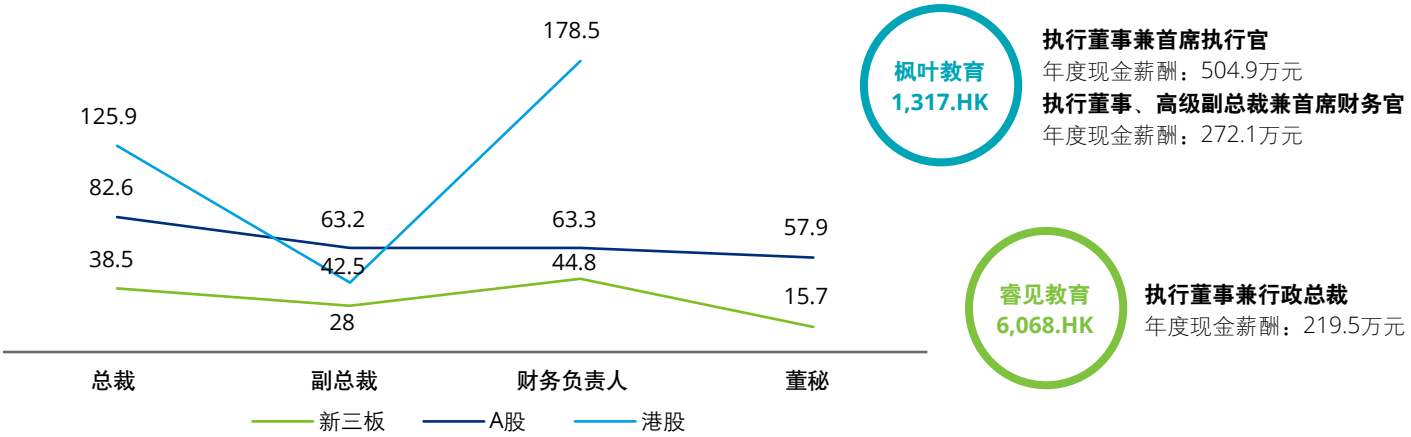


注1：  
总裁岗位，包括总经理/总裁/行政总裁/首席执行官，有效样本数11个  
副总裁岗位，包括副总经理/副总裁/常务副总裁/执行副总裁/高级执行副总裁/高级副总裁，有效样本数32个  
财务负责人岗位，包括财务负责人/财务总监/首席财务官/联合首席财务官/总会计师，有效样本数9个  
董事会秘书岗位，包括董事会秘书/信息披露负责人/投资者关系主管，有效样本数7个  
注2：薪酬口径：年度现金薪酬（不含股份支付；部分含福利）  
来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

按上市地看，港股上市企业整体薪酬水平最具竞争力，总裁和财务负责人薪酬中位水平最高，分别为125.9万元和178.5万元。

港股企业中“总经理”岗位现金薪酬支付最高的为枫叶教育（1,317.HK）；其次是睿见教育（6,068.HK）。

图41：高管现金薪酬水平——按上市地中位值（单位：万元）



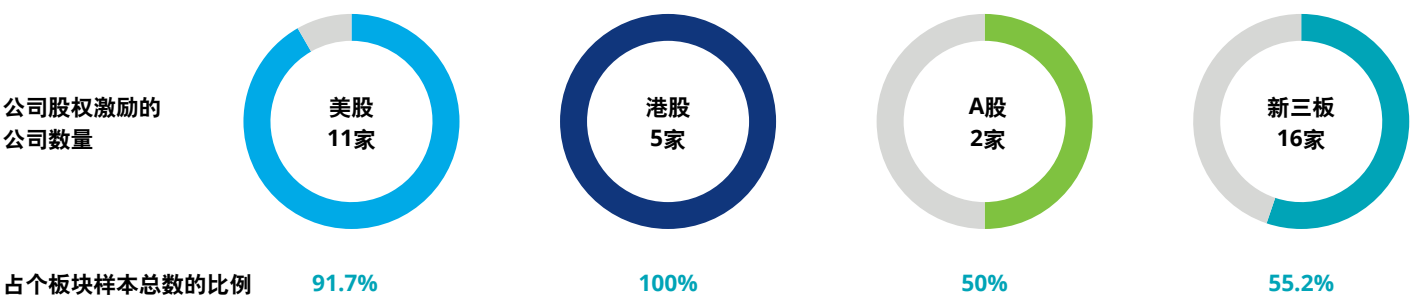
注1：  
总裁岗位，包括总经理/总裁/行政总裁/首席执行官，有效样本数A股4个、新三板2个、港股5个；  
副总裁岗位，包括副总经理/副总裁/常务副总裁/执行副总裁/高级执行副总裁/高级副总裁，有效样本数A股21个、新三板5个、港股6个  
财务负责人岗位，包括财务负责人/财务总监/首席财务官/联合首席财务官/总会计师，有效样本数A股4个、新三板2个、港股3个  
董事会秘书岗位，包括董事会秘书/信息披露负责人/投资者关系主管，A股5个、新三板2个  
注2：薪酬口径：年度现金薪酬（不含股份支付；部分含福利）  
注3：美股未披露高管团队薪酬相关信息  
来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

4.3 长期激励趋势解读

4.3.1 K12与早教企业股权激励普及程度相对较高，港股和美股上市企业普及率最高

本次调研的50家K12和早教企业中，共计34家企业公告了合计58项股权激励计划，其中51项计划目前仍在有效期内。其中，港股和美股上市企业股权激励普及程度最高，分别为100%与91.7%。A股与新三板上市企业股权激励普及程度均为50%左右。

图42：股权激励



来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究



4.3.2 绝大多数港股和美股上市企业于上市前推出股权激励计划

港股和美股拥有股权激励计划的企业中，有81%选择在上市前推出股权激励计划。

上市前已推出计划的公司授予时点主要集中在上市前一年；在已披露授予时点的公司中，64%的公司在上市前一年内有授予，主要对象为核心管理层与骨干。

新三板公司多选择于挂牌前搭建员工持股平台；新三板挂牌企业中，绝大多数企业（16家）选择在挂牌前设立员工持股平台，仅有2家企业选择在挂牌后推出了股权激励计划。A股公布股权激励计划的2家公司全部于上市后推出相关计划。

图43：港股、美股上市K12/早教企业实施股权激励时点

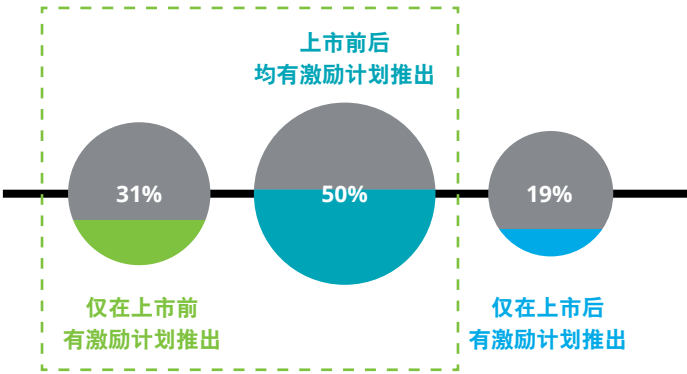
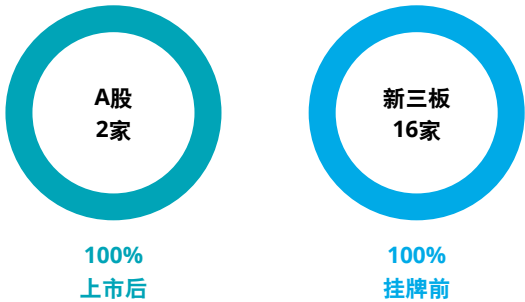


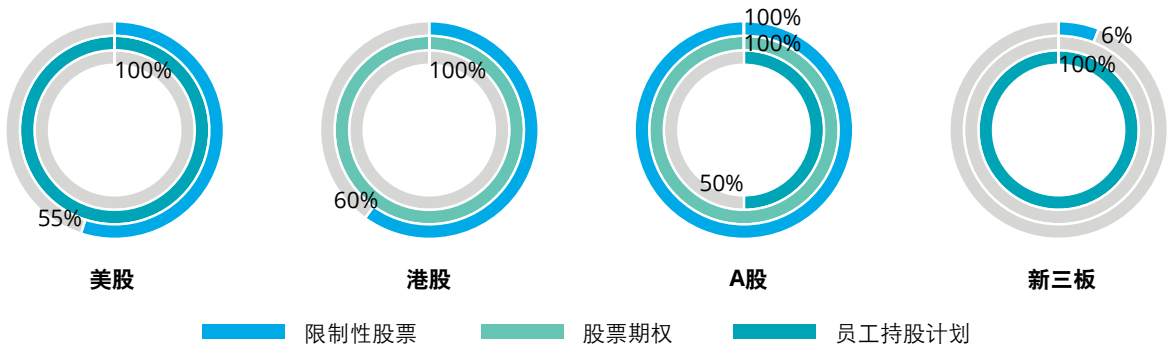
图44：A股、新三板K12/早教企业实施股权激励时点



注：在16家港股、美股调研样本中，共13家企业推出有上市前股权激励计划，其中11家有披露授予时点相关信息  
来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

4.3.3 美股、港股上市的K12/早教企业多选用复合型激励工具，A股上市、新三板企业激励工具相对单一

图45：激励工具对比



来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

4.3.4 美股K12/早教企业的平均激励总额度为8.85%，高于港股的3.15%与A股的2.30%。

图46：美股/港股/A股上市地平均激励总额度（实际授予总额度占总股本比例）

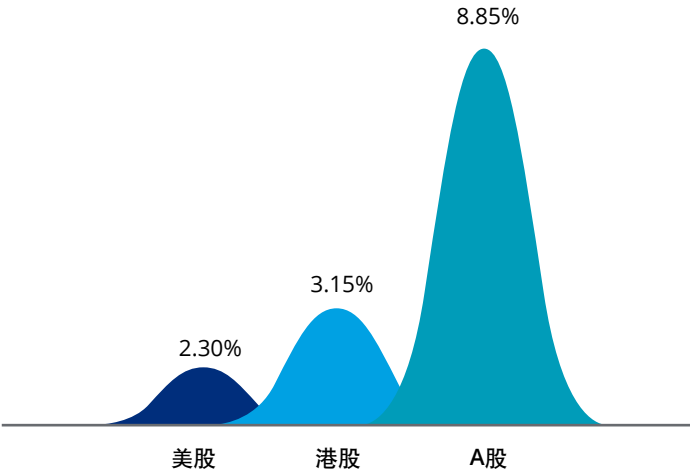
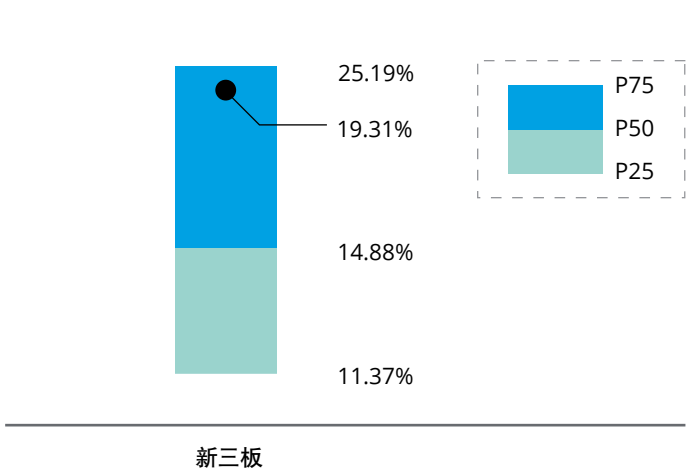


图47：新三板企业平均激励总额度情况（员工持股平台持股比例）



注：A股、港股、美股调研样本中披露实际总授予额度与总股本信息的分别有2家、3家、8家企业，新三板企业有效样本数16家  
来源：Wind数据库，年报公开披露，德勤研究

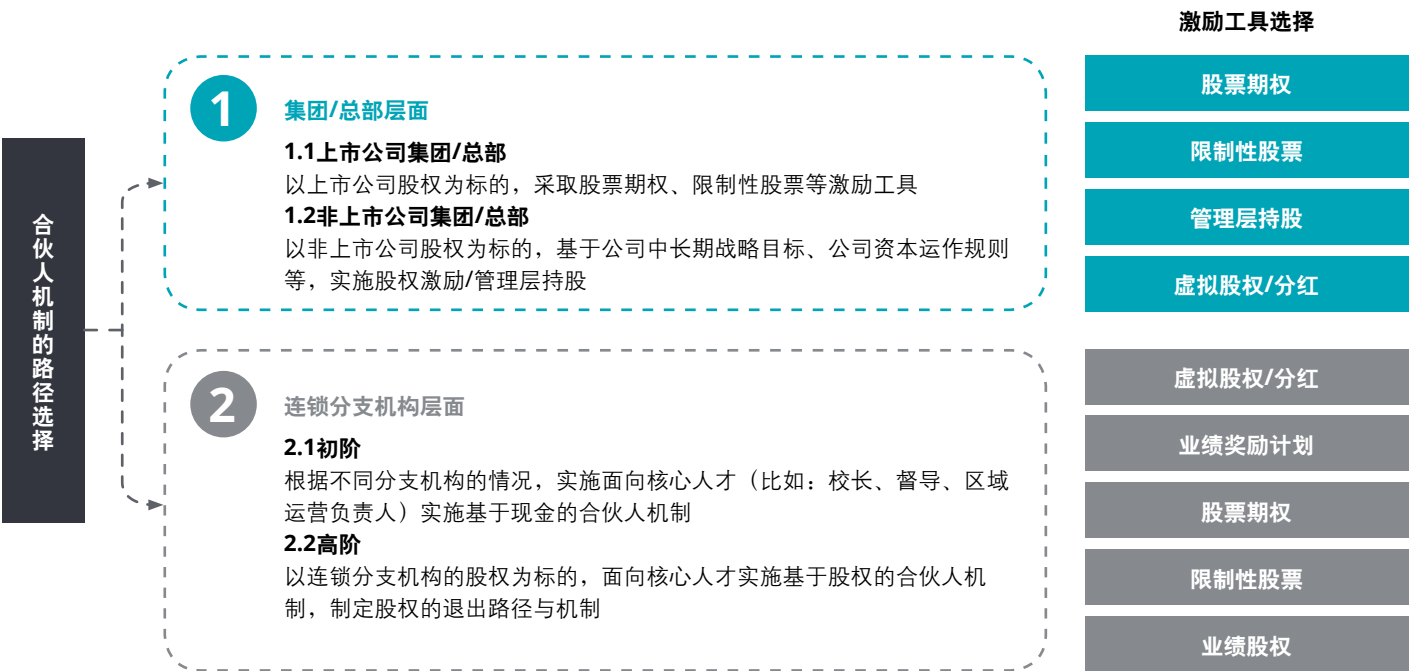
4.4 合伙人机制或成市场新趋势

近几年，合伙人机制在民办教育逐渐得到关注与应用。德勤认为，民办教育企业在实施合伙人机制时可结合各类激励工具分层逐步推进，比如：在总部/集团层面，上市公司可以以上市公司股权

为标的，采取股票期权、限制性股票等激励工具；非上市公司可以以非上市公司股权为标的，基于公司中长期战略目标、公司资本运作规划等，实施股权激励/管理层持股。在连锁分支机构层面，可根据不同分支机构的情况，实施面向核心人才实施基于股权或现金的合伙人机制，并制定灵活的退出机制。

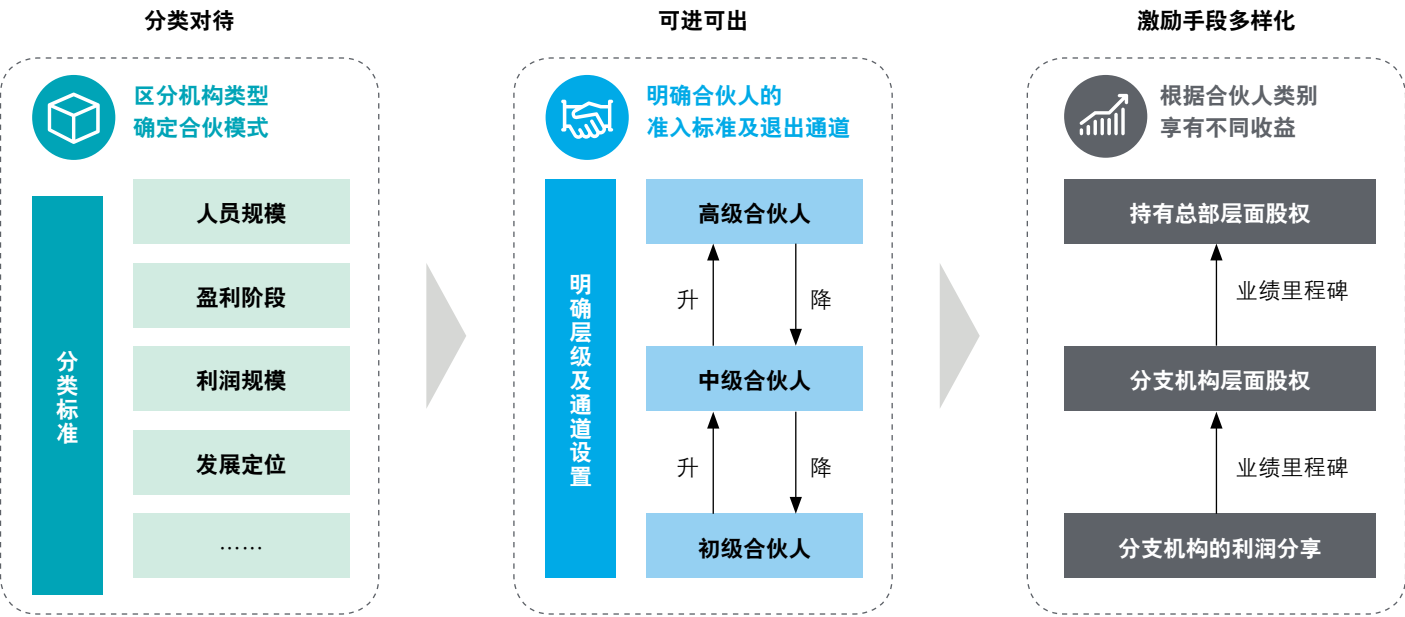
同时，在实施合伙人机制时，还应注意体现“分类对待”、“可进可出”、“激励手段多样化”的理念

图48：合伙人机制的路径选择



来源：德勤研究

图49：实施合伙人机制的核心关注点



来源：德勤研究

## 总结与展望

快速变化的商业环境对于民办教育企业既是挑战更是机遇。一方面，高速发展期的民办教育行业拓宽了人才的来源与渠道，实现行业人才素质的整体提升，打开了人才跨界的机会；另一方面，民办教育在人才激励方面具备先天的灵活性与市场化的操作空间；是其吸人才的重要基因与优势。相信随着企业管理的逐步精细化，未来组合型的激励方式、合伙人机制或成趋势，成为企业人才管理的重要工具和手段。



表8：调研企业名单

代码	公司中文简称	代码	公司中文简称
A股（4家）			
000526.SZ	紫光学大	002261.SZ	拓维信息
600661.SH	新南洋	002659.SZ	凯文教育
新三板(29家)			
831797	爱乐祺	838830	龙门教育
833173	赢鼎教育	839264	世纪明德
833789	贵之步	839278	清大紫育
834782	海伊教育	870106	大山教育
835085	凯米教育	870155	高思教育
836040	博智教育	870388	童学文化
836667	乐创教育	870769	大千教育
836711	志诚教育	870913	关键词
836859	爱立方	871337	环球优学
837026	青青藤	871387	沃尔得
872082	百年育才	838726	敦善文化
872141	好兄弟	871748	新课堂
872231	画时代	871859	明日教育
837491	东西方	871938	大智教育
838468	光华教育		
美股(12家)			
BEDU.N	博实乐	REDU.O	瑞思学科英语
COE.N	无忧英语(51TALK)	RYB.N	红黄蓝
DL.N	正保远程教育	TAL.N	好未来
EDU.N	新东方	AMBO.A	安博教育
HLG.O	海亮教育	ONE.N	精锐教育
FEDU.N	四季教育	NEW	朴新教育
港股(5家)			
06169	宇华教育	01317	枫叶教育
01565	成实外教育	06068	睿见教育
01598	21世纪教育		

## 五、新管理体系提升运营效率

随着《民办教育促进法》及一系列政策性文件的出台，国家鼓励和引导社会力量办学，倡导教育机构自主管理，教育行业将得到进一步的市场化。可预见，原来传统学校的管理将随着教育行业商业规律的引入而变得更加丰富和复杂，单纯教育规律下的管理理念和运营模式已不能满足当下的发展需要。正是因为社会资本和商业元素的引入，教育机构不再只是单纯的教学与学的关系，而演变成一种更为复杂的内外部关系网，从原来简单的二元关系转变成具有不同层次的行业生态系统。另一方面，技术的进步也将助推教育行业迈向新台阶，移动终端的普及、通讯技术的升

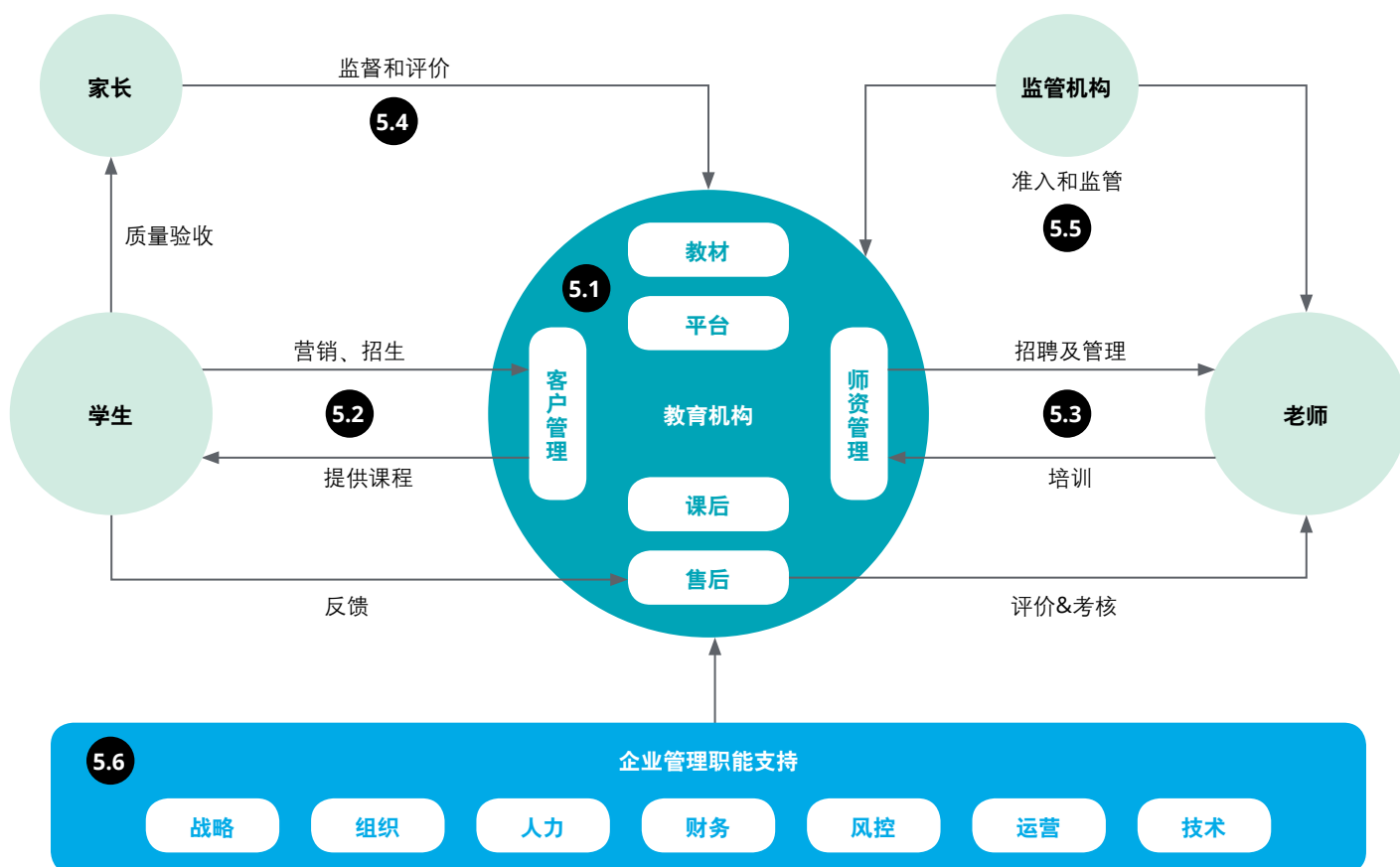
级、大数据的广泛应用、人工智能算法的演进等都将从深度和广度上影响教育行业的发展。总体而言，新时期的教育机构相比传统的公营学校有了更多新的特征：经营企业化、参与方多元化、升级数字化。

随着资本的涌入和教育市场的爆发，教育机构很容易顾此失彼，或者在短暂商业利益的驱动下舍弃教育的本质和核心，采取短视的发展策略。也可能在新技术面前裹足不前，难以适应数字化转型的趋势。因此，我们认为教育机构在新形势下面临一系列市场营销、效率提升以及风险管控的问题，而这亟待教育机构去洞悉这些问题

发生在自身机构的根本原因，并且着力通过更精细化的管理手段去化解当中的问题，保障业务有序发展，实现教育机构的高速发展和增值。

透过分析教育行业中通用的参与方之间的关系，可以总结归纳出教育机构从内至外面临的6大效率问题和风险问题。这些问题均来源于教育机构对于自身经营战略的不清晰、忽视产品质量和运营效率、缺乏应对各种风险的框架体系和实操经验等原因。

图50：教育机构内外部关系图谱



### 5.1 打造核心竞争力

无论是哪个细分教育领域的教育机构，其核心竞争力都应该是内容的研发和教育产品提供的过程中的体验和效果。缺乏核心竞争力的教育机构很可能因为续费率低下导致商业模式难以为继。以线上教育机构为例，虽然受资本热捧，但很多线上教育机构之所以生命周期短暂，问题均在于不注重内容的开发与教学质量的提升，从而造成业务极易流失，无法持续获客。业务流失的其中一个表现是飞单问题，学员对教育机构所建立的平台粘性较低，忠诚度低，加上市场同质产品众多，学员一旦找到可替代的服务和产品并且不需要付出大成本便会毫不犹豫地转移。那是什么能让学员提升对一所教育机构的忠诚度呢？是教研，是师资，是服务。这些都是教育机构大运营范畴中最重要的要素，很多教育机构对于内容，对于教学手法，对于课堂氛围的打造，乃至课后的维护，质量的反馈和提升等一系列的服务都没有足够重视，用于教研师资和服务运营等的资源远远没有用于营销的费用那么多。

教育机构对于核心能力的建设应着力于三个方面：技术、平台、师资。只有建立强大的技术支持，筑起技术壁垒，才能在数字化时代保持核心竞争力；而基于技术的支撑和存量客户的深度挖掘，建立多元化服务和产品的一站式平台，才能维系紧密的客户粘性；最后，建设和管理一支素质过硬和稳定的师资团队才能保证服务和产品的输出质量。面对业务流失或客户忠诚度低等风险问题，除了要积极打造核心竞争力，在具体的运营落地过程中也需要配合建立体系化的管治框架并落实具体的管理措施。譬如加强老师的行为和绩效管理，加强惩治，采取严厉的惩罚措施甚至退出机制等；利用新技术及时预警服务提供过程中发生的问题；构建更紧密的技术研发与业务协同关系，充分利用新技术和研发资源推动业务的开展。

### 5.2 控制投入营销成本

互联网营销费用水涨船高，用户转化率停滞不前，各机构平均获客成本已从几十元涨至几千元。无可否认教育机构在面对市场第一轮招生的过程中，靠的仍然是砸钱式的购买流量从而转化为成交的订单，很多初创的教育机构不得不持续进行融资去维系深不见底的市场营销费用，一旦资金链断裂就造成业务模式的崩塌。粗放的营销模式是教育机构无法有效控制营销成本的根本原因。以线上教育机构为例，一般在大量投入购买流量获取名单之后，甚少进一步去重检营销投放策略的有效与否和准确与否，营销策略的决策者、执行者、效益评估者之间没有达成一致的协同作用，营销策略管理未形成闭环，对于营销投放策略模型缺少投后重检的机制，无法进一步优化模型的精确程度。也就因为缺乏对营销投放策略的检讨机制，导致对于营销方面的采购没有办法形成科学的评估机制。

越来越多的教育机构意识到通过流量入口花费大量营销费用不可控的问题，从营销成本的风险管理角度出发，探索更多元化的营销渠道和精细化的营销投放策略。一方面加强线下传统渠道的挖掘，创新更多关系型营销渠道，譬如整合线下与教育行业相关的机构，开发更多相关的经销渠道等，另一方面对营销投放策略形成管理闭环，动态优化营销投放模型，选择更有效和更高效益的营销渠道获取客源。

### 5.3 提升师资管理水平

教育机构对于师资管理面临比以往更大的考验和风险。以绝大部分公办学校为代表的传统教育机构，师资事实上是其自身的资产，是教育机构产品的一部分，不管是通过劳务合同的约束还是事实上的管理关系，教育机构与老师的利益是一致的。但随着更多新型教育机构的出现，教育机构和老师的关系变得更为松散且具有弹性，老师提供给教育机构的服务更多是兼职性质的，另一方面优质的师资在市场上非常缺乏，同行的挖角也层出不穷，这都将

导致师资的流动性过大，对教学质量的影响也是显而易见的。总体而言，新时期的教育机构对于教师的管理难度越来越大，而对教师的管理不到位将衍生一系列的教学质量问题甚至与学生切身相关的安全问题。

对于教师的管理需要从招聘准入、培训、教学评价、绩效考核等方面全面覆盖。在准入上，对于教师相应资质的认定，对于教师本人道德情况和社会背景信息的鉴定，需要进行大量的精细化管理工作。尤其对于线上教育机构来说，师资不再在物理空间上受到教育机构的管理约束，他们可能遍及全国各地甚至全球各地，在教师准入判定上需要考虑的因素更为复杂，需要在行业内推动师资征信的统一共享平台，采用黑名单制防止行为不良的老师进入行业内。在教学质量管控上，需要加强课程和教学的标准化建设，进一步强化自身教研和内容的主导性，弱化老师在授课过程中的关键作用，提供更为标准化的授课流程，从而让老师变得可复制可替代。





## 5.4 警惕声誉风险和公关危机

作为基础教育机构的监督者，家长监督的覆盖面可谓非常的广，并且与一般受外部监管机构的监督不一样，家长对学校处理与小孩有关问题的反应异常敏感，监督自然是全方位且具备深度的。但从教育机构的日常管理来说，老师的一举一动无法做到无时无刻的监督和约束。因此，不论产生了实质的风险问题，还是只是沟通上的误会和错位，最终教育机构将是作为风险事件的代理人的身份去调解当中的纷争，面临公关危机和声誉风险的严峻考验。而这些风险或危机是由单一重大事故或多个不同事故组合而构成的，可能对教育机构的战略目标、重要资产甚至最终的生存造成严重的损害。危机公关若处理失当，轻则被暂停运营勒令整改，重则面临巨额赔偿乃至品牌形象坍塌经营失败。

因此教育机构建立危机管理体系及提升应变能力至关重要，从高层的管治开始，需将危机管理作为可持续发展方案，管理层应组织、参与教育机构的危机管理相关工作，在制度层面，应建立完善的危机管理控制体系，当危机发生时，从管理层到机构各部门都应遵循相关制度管理条例并参与危机处理工作，并且需建立完善的衡量准则与报告机制，为管理层参与危机管理的表现提供统一的评估标准，最后需应对管理层建立危机处理的长效问责机制，并将其作为强化内部管理的手段。

## 5.5 关注监管政策与合规风险

长久以来，教育行业的市场化一直受国家法律法规规定的限制。国家正在出台一系列政策，包括以中央和地方的教育部门、

信息化部门（互联网教育）、宣传部门、工商管理部门、人力资源管理部门等各管理口径出发，明确管理归口，划定管理红线，加强对于教育行业的整体监管；同时，以上海市为代表的地方政府也进一步加强了对于教育行业的管理与监督。教育是一个复杂的系统工程，涉及教育、互联网、信息传播、文化等领域。监管机构也在不断探索，以寻求“放”与“管”的平衡。总体而言，目前教育行业的监管水平仍属于较为宽松的阶段，但监管趋势日渐收紧，若对监管要求不了解，对监管趋势把握不准，可能对教育行业各机构的决策与运营产生不良影响。

为应对监管的要求和趋势变化，建议教育机构充分了解监管要求，并及时采取应对措施整改规范。从根本上，教育机构应理顺内部的管理架构和业务流程，在每个管理环节均细化管理要求，并且对标监管的要求。此外，也可以咨询专业机构，了解行业先进做法，更好地平衡监管要求和实际经营效益。

## 5.6 引入企业化管理思路

随着教育机构的经营企业化导致管理内容与跨度的扩大，管理者的影响力难以触及的领域也逐渐增加，企业化管理包含的要素从战略规划、组织架构、人力资源到财务管理、风险控制、运营管理以及技术支持，牵涉的内容众多，教育机构内部的权责利也更难充分平衡，具体可能体现为企业的战略发展目标不清晰、组织架构边界模糊、权责界面不清、管理体制覆盖范围不全面及管理机制自身不健全等问题，制约企业的发展。

对于大部分初创型的民营教育机构来说，亟需建立切实有效、张弛有度的自循环管理机制，以在企业高速发展的过程中，贯彻管理战略，提升管理水平。若要提升教育机构内部管理水平，增加管理精细度，教育机构可以根据实际情况，平衡效率与控制，强化“一头一尾”管理，明晰组织内部机构定位和管理权责界面，注重绩效目标导向，重视利益分配，识别重要风险领域，建立自调节管理机制。而对于以公办院校为代表的非营利性教育行业，由于其资金来源并非自有资金，且组织运营的目标为“社会效益最大化”而非“利益最大化”，因而加强内部管理，让每一分钱创造出最大的社会价值，防范合规、舞弊等风险成为了其管理的首要目标，建立精细而有效的内控管理体系对该类机构十分重要。目前，财政部《行政事业单位内部控制基本规范》、教育部《教育部直属高校内部控制指南》等规定均对公办院校的管理提出了框架性要求。在实际管控方面，非营利性教育机构的管理重点在于加强对于收入、各类支出的管理，加强内外监督检查，防范相应风险。

## 结语

教育机构想在新时期的竞争中夺得先机并最终胜出，应认真思考如何打造自身的核心竞争力——包括产品和服务的差异化，教材和师资的标准化，从而形成难以被轻易复制的竞争壁垒。同时，以企业的客户关系管理思维去拓展和维护生源，培养忠诚度；在内部管理方面，设计并建立高效的运营模式与深耕全面的精细管理和风控体系才能为持续发展和提升价值保驾护航。

# 德勤中国教育行业联络人

**卢莹**

**领导合伙人**

**教育行业**

电话: +86 21 6141 1801

电子邮件: [chalu@deloitte.com.cn](mailto:chalu@deloitte.com.cn)

**钟昀泰**

**德勤研究**

**高级经理**

电话: +86 21 2316 6657

电子邮件: [rochung@deloitte.com.cn](mailto:rochung@deloitte.com.cn)

**李美虹**

**德勤研究**

**高级经理**

电话: +86 10 8520 7038

电子邮件: [irili@deloitte.com.cn](mailto:irili@deloitte.com.cn)

## 德勤战略与市场研究

**王易**

**合伙人**

电话: +86 21 6141 1683

电子邮件: [cryswang@deloitte.com.cn](mailto:cryswang@deloitte.com.cn)

**刘芳**

**高级经理**

电话: +86 21 6141 1446

电子邮件: [fangliu@deloitte.com.cn](mailto:fangliu@deloitte.com.cn)

## 德勤管理咨询

**王允娟**

**合伙人**

电话: +86 755 3353 8698

电子邮件: [yjwang@deloitte.com.cn](mailto:yjwang@deloitte.com.cn)

## 德勤企业风险咨询

**李辉**

**合伙人**

电话: +86 21 2316 6483

电子邮件: [huili@deloitte.com.cn](mailto:huili@deloitte.com.cn)

**姚子远**

**经理**

电话: +86 21 6141 2710

电子邮件: [chryao@deloitte.com.cn](mailto:chryao@deloitte.com.cn)

# 办事处地址

## 北京

中国北京市东长安街1号  
东方广场东方经贸城西二办公楼8层  
邮政编码：100738  
电话：+86 10 8520 7788  
传真：+86 10 8518 1218

## 长沙

中国长沙市开福区芙蓉北路一段109号  
华创国际广场3号栋20楼  
邮政编码：410008  
电话：+86 731 8522 8790  
传真：+86 731 8522 8230

## 成都

中国成都市人民南路二段1号  
仁恒置地广场写字楼34层3406单元  
邮政编码：610016  
电话：+86 28 6789 8188  
传真：+86 28 6500 5161

## 重庆

中国重庆市渝中区瑞天路10号  
企业天地8号德勤大楼36层  
邮政编码：400043  
电话：+86 23 8823 1888  
传真：+86 23 8859 9188

## 大连

中国大连市中山路147号  
森茂大厦15楼  
邮政编码：116011  
电话：+86 411 8371 2888  
传真：+86 411 8360 3297

## 广州

中国广州市珠江东路28号  
越秀金融大厦26楼  
邮政编码：510623  
电话：+86 20 8396 9228  
传真：+86 20 3888 0121

## 杭州

中国杭州市上城区飞云江路9号  
赞成中心东楼1206-1210室  
邮政编码：310008  
电话：+86 571 8972 7688  
传真：+86 571 8779 7915 / 8779 7916

## 哈尔滨

中国哈尔滨市南岗区长江路368号  
开发区管理大厦1618室  
邮政编码：150090  
电话：+86 451 8586 0060  
传真：+86 451 8586 0056

## 合肥

中国安徽省合肥市  
政务文化新区潜山路190号  
华邦ICC写字楼A座1201单元  
邮政编码：230601  
电话：+86 551 6585 5927  
传真：+86 551 6585 5687

## 香港

香港金钟道88号  
太古广场一座35楼  
电话：+852 2852 1600  
传真：+852 2541 1911

## 济南

中国济南市市中区二环南路6636号  
中海广场28层2802-2804单元  
邮政编码：250000  
电话：+86 531 8973 5800  
传真：+86 531 8973 5811

## 澳门

澳门殷皇子大马路43-53A号  
澳门广场19楼H-N座  
电话：+853 2871 2998  
传真：+853 2871 3033

## 蒙古

15/F, ICC Tower, Jamiyan-Gun Street  
1st Khoroo, Sukhbaatar District,  
14240-0025 Ulaanbaatar, Mongolia  
电话：+976 7010 0450  
传真：+976 7013 0450

## 南京

中国南京市新街口汉中路2号  
亚太商务楼6楼  
邮政编码：210005  
电话：+86 25 5790 8880  
传真：+86 25 8691 8776

## 上海

中国上海市延安东路222号  
外滩中心30楼  
邮政编码：200002  
电话：+86 21 6141 8888  
传真：+86 21 6335 0003

## 沈阳

中国沈阳市沈河区青年大街1-1号  
沈阳市府恒隆广场办公楼1座  
3605-3606单元  
邮政编码：110063  
电话：+86 24 6785 4068  
传真：+86 24 6785 4067

## 深圳

中国深圳市深南东路5001号  
华润大厦13楼  
邮政编码：518010  
电话：+86 755 8246 3255  
传真：+86 755 8246 3186

## 苏州

中国苏州市工业园区苏惠路88号  
环球财富广场1幢23楼  
邮政编码：215021  
电话：+86 512 6289 1238  
传真：+86 512 6762 3338 / 3318

## 天津

中国天津市和平区南京路183号  
天津世纪都会商厦45层  
邮政编码：300051  
电话：+86 22 2320 6688  
传真：+86 22 8312 6099

## 武汉

中国武汉市江汉区建设大道568号  
新世界国贸大厦49层01室  
邮政编码：430000  
电话：+86 27 8526 6618  
传真：+86 27 8526 7032

## 厦门

中国厦门市思明区鹭江道8号  
国际银行大厦26楼E单元  
邮政编码：361001  
电话：+86 592 2107 298  
传真：+86 592 2107 259

## 西安

中国西安市高新区锦业路9号  
绿地中心A座51层5104A室  
邮政编码：710065  
电话：+86 29 8114 0201  
传真：+86 29 8114 0205





#### 关于德勤全球

Deloitte（“德勤”）泛指一家或多家德勤有限公司（即根据英国法律组成的私人担保有限公司，以下称“德勤有限公司”），以及其成员所网络和它们的关联机构。德勤有限公司与其每一家成员所均为具有独立法律地位的法律实体。德勤有限公司（又称“德勤全球”）并不向客户提供服务。请参阅[www.deloitte.com/cn/about](http://www.deloitte.com/cn/about)以了解更多有关德勤有限公司及其成员所的详情。

德勤为各行各业的上市及非上市客户提供审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询、税务及相关服务。德勤透过遍及全球逾150个国家与地区的成员所网络为财富全球500强企业中的80%左右的企业提供专业服务。凭借其世界一流和高质量的专业服务，协助客户应对极为复杂的商业挑战。如欲进一步了解全球大约263,900名德勤专业人员如何致力成就不凡，欢迎浏览我们的Facebook、LinkedIn或Twitter专页。

#### 关于德勤中国

德勤于1917年在上海设立办事处，德勤品牌由此进入中国。如今，德勤中国的事务所网络在德勤全球网络的支持下，为中国本地和在华的跨国及高增长企业客户提供全面的审计及鉴证、管理咨询、财务咨询、风险咨询和税务服务。德勤在中国市场拥有丰富的经验，同时致力为中国会计准则、税务制度及培养本地专业会计师等方面的发展作出重要贡献。敬请访问[www2.deloitte.com/cn/zh/social-media](http://www2.deloitte.com/cn/zh/social-media)，通过德勤中国的社交媒体平台，了解德勤在中国市场成就不凡的更多信息。

本通信中所含内容乃一般性信息，任何德勤有限公司、其成员所或它们的关联机构（统称为“德勤网络”）并不因此构成提供任何专业建议或服务。在作出任何可能影响您的财务或业务的决策或采取任何相关行动前，您应咨询合资格的专业顾问。任何德勤网络内的机构均不对任何方因使用本通信而导致的任何损失承担责任。

©2018。欲了解更多信息，请联系德勤中国。  
RITM0149888



这是环保纸印刷品