

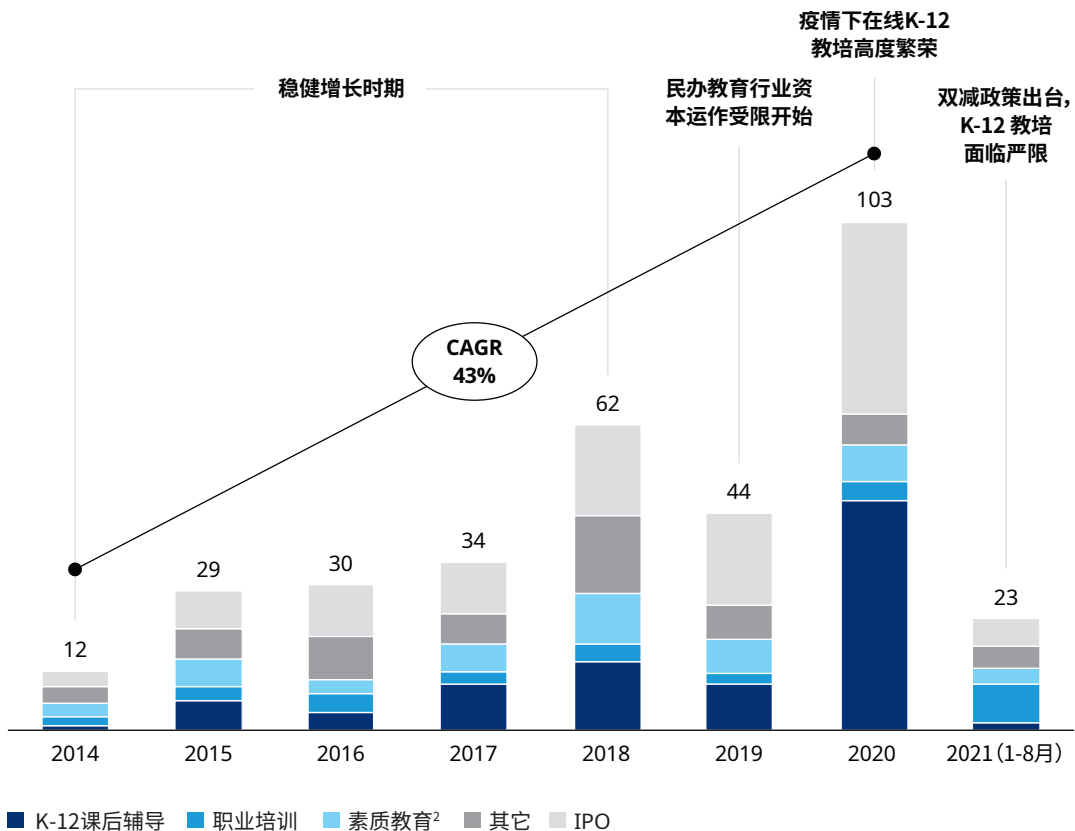
中国教育行业 踏入变革元年

—
王津婧

笔者在从事教育咨询行业的十余年间，在全球范围内见证过不少逾十亿美元的独角兽融资。这些融资的共通点在于，大部分交易系控股收/并购，且标的公司的盈利模式相对健康。然而与2020年中国在线课后辅导巨头所获得的资本关注相比，十亿美元级的融资显得相形见绌：这些动辄吸金过三、五十亿美元的教育机构，却并不具备前述条件。

图表 1. 中国民办教育行业PE/VC投资及IPO金额¹

人民币：十亿







1. 不包含未公开投资事件和未披露交易金额的事件；2. 包含语言培训
 资料来源：IT桔子，奥纬分析

海内外投资人如此倾情中国教育市场，更多的是下注日益壮大的中产阶级对高学历的崇尚、对子女教育越来越多的投入、以及在技术驱动下，课程内容及形态的不断创新和高速增长。投资决策反映的是市场化的思维模式，但在资本狂热下，市场却恰恰忽略了快速变化的时代背景，遗忘了教育行业天然的民生属性。

终于，新政出台，字字千钧。这预示着狂奔二十余年的民办教育就此结束野蛮生长，也标志着新的篇章就此开启：校外培训机构自此成为社会主义教育的有益补充。

图表 2. 近三年来影响深远的教育政策

	政策主旨	核心要点	对教育行业投资的影响
学前教育	大力推行普惠幼儿园，提高总体入园率	<ul style="list-style-type: none"> 到2025年全国学前三年毛入园率达到90%以上，进一步提高普惠性幼儿园（月收费低于人民币1,500元）覆盖率 民办园一律不准单独或作为一部分资产打包上市，上市公司不得投资或购买营利性幼儿园（或资产） 	
K-12 课后辅导	选拔考试回归教育公平本质，升学方向依据人才能力分流	<ul style="list-style-type: none"> 不得开展学龄前儿童线上培训及线下学科类（含外语）培训 校外培训机构不得占用国家法定节假日、休息日及寒暑假假期组织学科类培训 现有学科类机构统一登记为非营利性机构，一律不得上市融资，严禁资本化运作 线上培训机构不得提供和传播“拍照搜题”等学习工具 	
素质教育	培育下一代人才综合素养和创新能力	<ul style="list-style-type: none"> 延长课后服务时间，鼓励学校在课后服务时间开展素质教育和文体活动；鼓励社会资源积极参与，为学生开展课后社会实践、素质教育服务 科学确定并逐步提高中考体育分值，推进高校在招生测试中增设体育项目；探索将艺术类科目纳入中考改革试点，纳入高中阶段学校考试招生录取计分科目 	
职业教育	培养高技能高素质的职业劳动者	<ul style="list-style-type: none"> 鼓励企业以独资、合资、合作等方式依法举办或参与举办职业教育民办学校（以政府购买服务或税收优惠方式支持） 加大职业技能培训资金支持力度，设立“职业技能提升行动专账资金” 开展1+X证书（“1”为学历证书，“X”为若干职业技能等级证书）制度试点，鼓励学生在获得学历证书的同时，积极取得多类职业技能等级证书，拓展就业创业本领，缓解结构性就业矛盾 	




资料来源：奥纬分析

许多发达国家及发展中国家的教培企业和投资人对今年以来中国教育行业政策调控表达了震惊，并纷纷猜测中国的教育新政是否会波及和影响本国的教育投资市场，类似的变革是否会在本国发生等。结合中国国情，不难理解政府（不仅仅是教育部）这次变革的决心，而其他国家的教培企业和投资人也应当结合本国国情进行研判。

中国教育行业正处在历史的十字路口

教育公平是社会主义教育的永恒主题，也是这次新政最重要的初衷。坚持教育公益性原则，促进教育公平，推动义务教育均衡发展和城乡一体化是中国教育改革贯穿始终的主题。

图表 3. 教育的改革政策意图

	<p>教育主权是不可触碰的红线</p> <p>保障教育主权、公民素养和意识形态的贯彻</p> <ul style="list-style-type: none">• 社会主义价值观在教育内容中的贯彻是国家进行教育产业管理的核心原则• 近年来国际局势的变化促使国家持续强化对教育主权和教育内容的管控
	<p>缓解人口红利流失</p> <p>减轻育儿成本和教育焦虑</p> <ul style="list-style-type: none">• 显著升高的教育焦虑促使父母不断增加在课后辅导投入的时间和资金• 日益增长的育儿成本进而导致生育率持续降低，引发热烈的社会关注
	<p>保障社会生产力建设，促进持续繁荣增长</p> <p>应对社会劳动力需求的结构性问题</p> <ul style="list-style-type: none">• 应试为主的教育和过度升学竞争忽略了学生动手能力和创新能力的培养• 当前的考学模式不利于打造现代化职业教育体系，不利于培养高技能的职业劳动队伍

资料来源：奥纬分析

教育主权、公民素养和意识形态是不可触碰的红线。社会主义价值观在教育内容中的贯彻是国家进行教育产业管理的核心原则。伴随近年来国际局势的变化，国家已经并将持续强化对教育主权和教育内容的管控。

教育改革的走向也与人口生育率息息相关。近年来中国生育率迅速下降，日益增加的养育成本和教育焦虑与低生育意愿之间的相互关系成为重要的社会议题。从现在起，国家将以普惠性补漏而非竞争性择优作为未来产业规范的方向。

青少年的学习与教育关乎下一代的人才素养和社会生产创新能力。通过应试补习掩盖真实能力去挤高考独木桥，不利于打造未来新型劳动力供给，无法缓解就业结构性矛盾。因此国家相继出台综合素养教育政策，为民族长远发展谋利益。

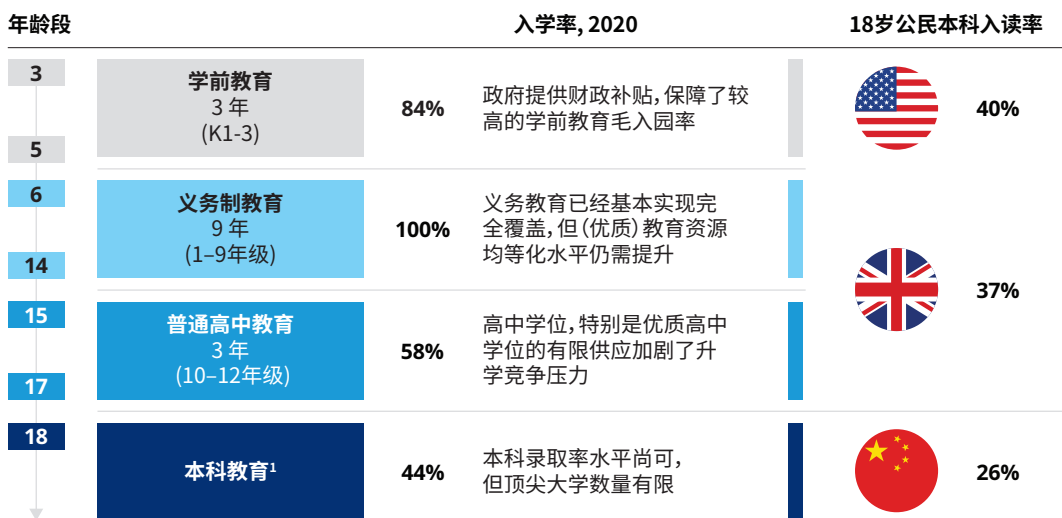
亿万家长会作何反应？

身处“剧场效应”中的亿万中国父母是否会就此“躺平”？回答这个问题之前兴许要先理解中国乃至华人社会教育情结的缘由：通过学习、考试获得工作分配和社会地位是华人文化上千年的传统，这也使中国、韩国、日本和新加坡等东亚国家成为过度依赖课后辅导的“重灾区”。

过去二十余年，中国社会的教育热情迅速提升，随之而来的却是家长们普遍的教育焦虑。

首先，学历仍然是决定社会资源分配和个人收入的关键因素。获得学历教育的“白领”和以实用技能谋生的“蓝领”在毕业后的工作收入及待遇方面仍存在不小的差距，因此应试升学仍是家长们的首要目标。反观欧洲某些高福利高税收国家，白领的收入可能不如蓝领，两者的失业补贴也甚至相差无几，所以学生为了升学进行课外培训意愿很低。

图表 4. 在中国仅有26%的18岁公民可以进入本科院校就读



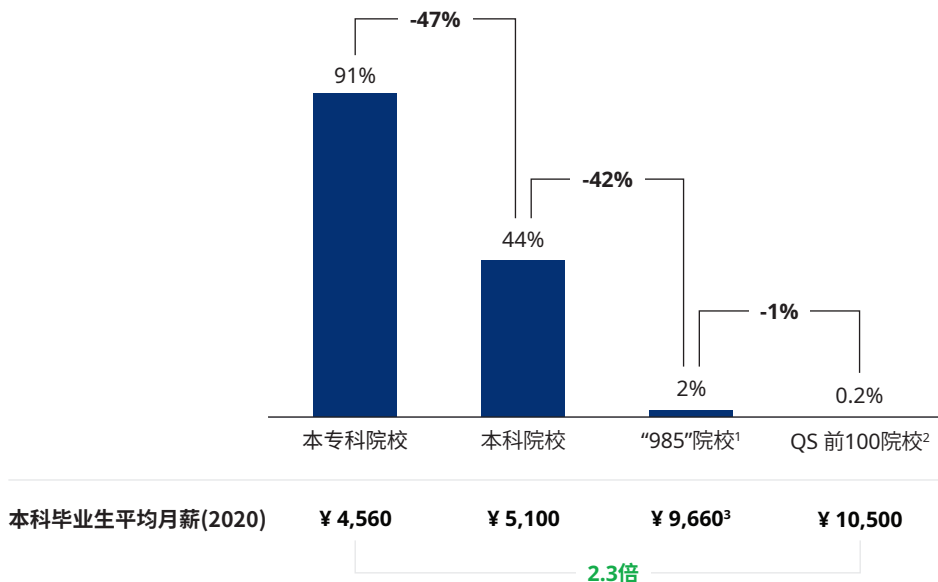
1. 不包括其它高等教育形式, 如职业教育

资料来源: 教育部, 英国UCAS, 美国NCES, 奥纬分析

其次，“高考改变命运”，中国的高考制度依旧是年轻人阶层上升的主要通道。作为相对公平的选拔机制，高考的考试分数成为入读高等学府的重要指标，而其他方面的入学门槛并不高，这确保了中国社会形成较为畅通的阶层流动。相比阶层相对固化的美国，其优秀私立大学的学费非常昂贵，对于当地普通和中产家庭都是一笔不小的负担，所以在当地广泛的公立学校中看不到太多激烈的竞争，而私立贵族学校中的学习压力却一点都不比中国学生少。

图表 5. 中国各类高等教育机构录取率

录取考生人数/当年高考报考人数，人民币



1. 39所顶尖“985工程”大学; 2. 中国仅有6所大学进入QS排名前100, 而英国则有18所大学; 相较而言, 英国的QS 100录取率可达5%, 是中国的25倍; 3. 基于28所“985”大学本科毕业生的平均月薪计算

资料来源: 教育部, 智联招聘, 奥纬分析

此外, 西方很多大学的录取不仅仅依据考试成绩, 还会考察学生的平时表现和综合素养。高考指挥棒的不同决定了各国学生努力方向的差异。西方国家的很多学生不仅需要学科学习, 还需要参与体育活动和社会、社团活动以打造丰富的个人履历; 而在中国, 相较于比拼社会履历和家庭背景, 考试成绩有更强的普适性, 因此家长普遍愿意在中小学阶段加大课后辅导的投入。

奥纬近期的家长问卷发现, 至少三成的父母拒绝“躺平”, 他们依旧会通过家教等形式“武装”自己的孩子, 科目丰富程度不减, 从应试到素质全线出击。然而, 问卷显示仍有大多数家长认可为孩子减负的初衷, 他们表示可以接受减少应试学科类的培训, 将更多的时间分配在各类兴趣班上。

教培行业何去何从？

一边是要求减轻学生负担，另一边是父母的望子成龙心切，教培行业应该何去何从？我们认为，教培机构的转型需结合当下行业供给侧改革的大变局，找准航向，秉持刀刃向内和培养下一代社会主义栋梁的原则，优化运营管理，并进行产品线更迭。具体可从以下几个方面着手：

对于存量课后辅导产品，从粗放式增长转向精细化管理，注重产品层面盈利。机构应从关注品牌投放和获客增长的流量视角，向关注产品效果与内部管理的精益运营视角转变。每一单的成交与运营都应基于至少实现盈亏平衡的逻辑。对分摊到每一单的营销获客、师资、教研等各项成本，都应更加健康地进行管理。

在产品线更迭方面，探索研发家庭教育、综合素质、研修学、教育硬件等产品。典型案例包括开展以航空航天为主题的多维度科学素养学习课程；打造STEAM综合素质教育+国际化语言学习课程；用智能教育软硬件切入家庭教育场景等。在设计新产品时，企业应当回归教育本质，杜绝烧钱心态。新的监管环境意味着企业无法再通过烧钱竞价来占领市场。只有设计出契合用户痛点、有广阔市场需求、“不难卖”的产品，才能实现可持续增长。

教培机构还可探索向上延伸，拓展成人业务，包括传统职业技能、新型职业技能和成人学历类等。典型案例包括K-12应试教育玩家进入职业培训赛道，职业培训赛道玩家通过产业学院进入高等教育领域等。

教育B端市场——即服务学校及教育部门的市場——同样值得关注。在政策引导下，教育部门及学校都需要加强自身的教育质量和效率，有效提升学生在校园里的学习质量，但现有的师资和信息化能力可能不足以支撑这一目标。因此，学校和教育部门在工具、内容、师资、培训和技术赋能方面的采购需求或将增加，也为B端市场提供了新的发展机遇。

教育出海也有望成为新的赛道。其底层逻辑并非将中国目前的教育产品和生态进行简单的复制迁移，而是针对本地的新受众设计更合适的产品。其中，中文教学类和泛素质类的C端产品目前已成功试水海外市场。不过，相较可能产生“水土不服”的内容类产品，网课系统、拍搜软件等工具类产品或可凭借强势的技术、轻便的形态，更为契合海外市场的需求。

总体来看，素质教育、职业教育以及出海业务等赛道有望加速增长，之前热度较低的教育B端信息化市场将被唤醒，在未来5-10年迎来和发达市场类似的格局。曾经顾虑以上板块非刚需、成熟度不够、家长支付意愿弱而不敢进入中国市场的海外玩家也迎来了最好的窗口期，但需在内容合规上多下功夫。

我们预计中国的教育改革将继续深化，接下来会迎来更多政策及细化实施建议。我们深信，迈入教育行业发展的新篇章，优秀的教育产品仍然是稀缺商品，教培机构与投资人亟需扭转思路，积极创新，运用新的智慧航行进新时代！

奥纬咨询是一家国际领先的管理咨询公司，结合了深厚的行业知识和丰富的专业专长，提供战略规划、运营、风险管理及组织架构改造等课题广泛的咨询服务。

如欲了解更多信息，请拨打下列电话联络奥纬相关地区办公室市场营销部门。

中国
+86 21 6103 5488

亚太地区
+65 6510 9700

欧洲、中东和非洲
+44 20 7333 8333

美洲
+1 212 541 8100



作者

王津婧

奥纬咨询董事合伙人

claudia.wang@oliverwyman.com

版权所有 2020 奥纬咨询保留所有权利。

未经奥纬咨询书面准许不得复制或发布本报告全部或部分内容，奥纬咨询对第三方的上述行为不承担任何责任。

本报告中的信息和观点均来自奥纬咨询。本报告并非投资建议，不应依赖报告中的建议内容进行投资，也不应将本报告内容替代专业会计、税务、法律或金融顾问意见。奥纬已尽最大努力确保报告内容采用了真实、全面和最新的信息和研究结果，但是对所提供信息的准确性不承担任何明示的或者隐含的责任。奥纬亦不承担更新报告信息或结论的任何责任。奥纬咨询对于因本报告内容、引用此处信息的任何报告或资料来源采取或放弃的任何行为而产生的损失或者对任何后果性的、特殊的、相似的损害(即使得知该损害发生的可能性)不承担任何责任。本报告不构成买卖任何证券要约，亦不构成买卖任何证券要约邀请。未经奥纬咨询书面同意不得出售本报告。