

上海新南洋昂立教育科技有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年，公司董事会严格遵循《公司法》、《证券法》、《公司章程》、《董事会议事规则》等相关法律法规及公司内部制度的规定，认真履行股东会赋予的各项职责。董事会始终以维护公司利益和保障广大股东权益为根本出发点，勤勉尽责、科学决策，带领公司上下紧密围绕年初确定的发展目标和工作方针，积极推动各项业务稳步发展，有力保障了公司正常运营与可持续发展。

一、2025 年度经营情况回顾

（一）总体经营情况

2025 年是“十四五”规划收官与“十五五”规划谋篇布局的交汇之年，也是深入贯彻党的二十届三中全会精神的关键之年。2025 年 1 月，党中央、国务院颁布了《教育强国建设规划纲要（2024—2035 年）》，这是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，充分彰显了教育在中国式现代化进程中的战略地位。

2025 年是公司深化战略调整转型、推进高质量发展的开局之年。面对经济从高速增长转向高质量发展、外部环境复杂严峻、行业竞争日趋白热化的宏观形势，公司紧扣“高质量发展”主线，聚焦“利润持续增长”核心目标，依托“产品力与组织力双提升”的根本路径，秉持“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”的经营方针，着力构建健康高效、可持续增长、可持续盈利的业务体系。

2025 年度，公司实现营业收入 13.73 亿元，同比增长 11.63%；实现归属于上市公司股东的净利润 8,657.02 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 421.48 万元，扭亏为盈。

（二）经营情况回顾

1、聚焦双曲线战略，优化业务布局

报告期内，公司持续推进以素养教育为主的第一曲线业务，深耕“非学科业务”主战场，全面实施入口班与四季切齐打法，借助“用户成长旅程进化模型”

提升教学质量和产品力。同时，推行校区分类分级管理，强化运营效能，激发业务潜力。为进一步整合资源、提升协同效率，公司将国际教育、全国 ToB 业务统一归口至 K12 事业群，实现管理集约化与决策高效化，推动业务规模与盈利水平双提升。

与此同时，公司稳步拓展第二曲线，成立“银发经济与成人教育工作专班”，强化资源整合与跨部门协同，加快战略落地。为理顺内部关系，整合资源形成合力，公司推进职业教育与基础教育板块的重组与架构优化。明确银发经济为公司重要增长储备，围绕银发群体的兴趣与精神文化需求，孵化“快乐公社”品牌，在上海地区开设 5 家门店，并收购上海乐游，打造“教育+文旅+康养”一站式服务，进一步丰富银发业务的服务内容与产品矩阵。

目前，公司已形成素质教育、职业与基础教育、国际教育、银发经济与成人教育四大业务板块协同发展的新格局。

2、提升产品力与运营效率，推动提质增效

报告期内，公司持续优化本地化教学体系，成立教师管理中心，与教师委员会协同强化教学研究师训体系，确保教学内容精准匹配区域需求。通过实施精准分层教学与“翱翔”战略，有效满足学员差异化需求，提升产品力与市场口碑。同时，公司加大教学质量监管和督导力度，持续提升教学质量，有力驱动业务增长。围绕业务节奏，公司系统推进教师“招、培、评”工作，构建高素质教师队伍与名师体系。推行“导师一贯制”及系统化带教机制，明确导师画像与选拔标准，选拔、储备导师，保障新师培养质量。此外，公司还加强监督导师的带教质量，以督促教，实现教学相长的良性循环。

在校区运营管理方面，对班级管理全流程进行标准化改造，覆盖从课程产品到关班各环节，有效提升运营效率；落地《校区运营价值管理制度》，以可视化激励推动业绩提升；颁布《校区运营管理手册》与《校区工程管理制度》，规范服务流程，提升校区环境与学员体验。

同时，公司持续清理低效闲置资产，报告期内推进上海闵行区北松路 488 号不动产、英国肯辛顿公学股权及申银万国期货有限公司股权的处置，增强资产流动性与利用率，集中资源支持主业发展。

3、优化组织架构，强化人才队伍建设

报告期内，公司持续推进组织架构扁平化，通过优化“专班制、纵队化”管

理架构，建立 K12 事业群及垂直职能体系，通过银发经济与成人教育工作专班机制强化资源整合及协同，确保战略落地，提升组织决策与执行效率。

公司稳步推进人力资源制度完善和人员结构优化，通过组织实施全岗位人才盘点，着力构建高绩效循环组织，打造前置化招培体系，精准匹配业务需求波动，为高质量发展储备充足的人才资源。

公司完善价值管理体系，制定绩效实施管理办法，优化业务价值管理方案及总部管理合伙人价值管理方案，扩大覆盖范围，持续激发核心骨干人才的创新精神和顽强斗志。公司持续构建与员工的利益共同体，解锁 2022 年员工持股计划第三期，让更多员工分享公司发展红利，增强员工归属感和凝聚力。此外，公司通过月度分析人力成本、编制各工种成本滚动预估，并结合业绩滚动预估动态调整各工种编制，持续开展人力成本动态管控和人效动态管控工作，提高整体经营效率。

4、加强科技赋能，驱动业务创新与效率提升

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，统筹 AI 战略规划，推动“AI+教育”系统方案落地。智能化建设工作领导小组下设 AI+产品教学工作组、AI+运营管理工作组两大专项组，分别聚焦教学场景智能化升级与内部管理效率提升，双线协同，共同推动 AI 赋能产品教学升级与运营降本增效。

在 AI 赋能教学方面，公司与专业公司合作推动“万人测”智能诊断系统与 AI 自适应批改技术，实现规模化教学应用，精准诊断学习轨迹，提升教学效率与体验。在 AI 赋能运营方面，公司推进智慧校园建设，应用智慧考勤系统，提升运营管理效率。此外，公司深化财务数智化转型，依托财务共享中心，持续应用 OCR、RPA 及 AI 技术，实现从业务收款到财务对账开票的全链路自动化。

报告期内，公司切实落实五大科技赋能专项工作：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，完善业务运营管理系统，推动业务及管理流程标准化，提升公司运营管理效率及精益化管理能力。

（三）主要经营指标分析

单位：元 币种：人民币

主要会计数据	2025年	2024年	本期比上年同期增减 (%)	2023年
营业收入	1,372,582,010.40	1,229,601,153.40	11.63	965,732,916.48
利润总额	98,451,120.69	-31,604,065.73	不适用	-189,207,813.89
归属于上市公司股东的净利润	86,570,229.88	-48,584,665.39	不适用	-187,866,826.53
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润	4,214,816.88	-67,943,123.46	不适用	-158,181,242.99
经营活动产生的现金流量净额	228,081,373.52	174,024,377.07	31.06	243,419,956.93
	2025年末	2024年末	本期末比上年同期末增减 (%)	2023年末
归属于上市公司股东的净资产	222,199,826.52	44,798,462.10	396.00	128,577,956.73
总资产	1,575,115,094.87	1,693,707,991.79	-7.00	1,454,164,886.62

主要财务指标	2025年	2024年	本期比上年同期增减 (%)	2023年
基本每股收益 (元/股)	0.31	-0.18	不适用	-0.69
稀释每股收益 (元/股)	0.31	-0.18	不适用	-0.69
扣除非经常性损益后的基本每股收益 (元/股)	0.02	-0.26	不适用	-0.58
加权平均净资产收益率 (%)	98.28	-46.59	增加144.87个百分点	-77.20
扣除非经常性损益后的加权平均净资产收益率 (%)	4.79	-65.15	增加69.94个百分点	-65.00

(四) 公司面对的风险挑战

1、政策与法规风险

自“双减政策”实施以来，公司全力推动传统学科培训业务向素质素养类非学科领域转型。目前，非学科培训领域同样面临严格的监管环境，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的动态变化，确保各项业务开展符合法律法规要求，坚持合规经营，以应对政策不确定性带来的挑战。

2、市场竞争与需求变化风险

随着业务转型的深入推进，公司积极布局素质教育、职业与基础教育、国际教育、银发经济与成人教育等领域。然而，众多竞争对手亦纷纷转型进入相关赛道，导致市场竞争日趋激烈。同时，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日趋多元化和个性化。这对公司的研发创新能力及市场响应速度提出了更高要求，公司需警惕因无法快速适应市场变化而导致的竞争优势丧失的风险。

3、经营管理与组织变革风险

针对“双减政策”带来的行业变局，公司已实施一系列业务调整与组织变革。在切入新业务、探索新业态的过程中，公司可能会因经验积累不足或对潜在风险评估不够充分，面临一定的经营管理挑战。为此，公司将持续加强内部管控，完善风险识别与应对机制，提升组织敏捷性与管理效能，确保新业务的平稳落地与可持续发展。

4、AI 技术迭代与应用风险

AI 技术的快速发展与迭代更新，正深刻影响着公司的经营模式、业务流程及教学方式。AI 技术在教培领域的深度应用，既为公司带来了效率提升与业务创新的机遇，也带来了技术适配与转型升级的挑战。公司将持续关注技术发展趋势，积极探索 AI 与教育场景的深度融合，以提升业务活力与核心竞争力，防范因技术应用滞后或不当而带来的运营风险。

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

2025 年，公司共召开 8 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	
2025 年 3 月 10 日	第十一届董事会第 十五次会议	1	《关于提名独立董事候选人的议案》
		2	《关于调整独立董事津贴的议案》
		3	《关于召开 2025 年第一次临时股东大会的议案》
2025 年 4 月 8 日	第十一届董事会第 十六次会议	1	《关于补选第十一届董事会专门委员会委员的议案》
2025 年 4 月 27 日	第十一届董事会第 十七次会议	1	《公司 2024 年年度报告》全文及其摘要
		2	《公司 2024 年度董事会工作报告》

		3	《公司 2024 年度独立董事履职报告》
		4	《公司董事会审计委员会 2024 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 2024 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的议案》
		8	《公司 2024 年度利润分配预案》
		9	《公司 2024 年度内部控制评价报告》
		10	《公司 2024 年度社会责任报告》
		11	《关于支付会计师事务所 2024 年度报酬的议案》
		12	《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》
		13	《第十一届董事会审计委员会对会计师事务所 2024 年度履行监督职责情况的报告》
		14	《关于续聘会计师事务所的议案》
		15	《关于高级管理人员 2024 年度绩效薪酬及 2025 年度绩效考核方案的议案》
		16	《公司 2025 年度财务预算草案》
		17	《关于 2025 年借款额度的议案》
		18	《关于 2025 年度对外捐赠额度的议案》
		19	《关于使用自有流动资金进行现金管理的议案》
		20	《公司 2025 年第一季度报告》
		21	《关于部分组织架构调整的议案》
		22	《公司舆情管理制度》
		23	《关于召开 2024 年年度股东大会的议案》
2025 年 7 月 15 日	第十一届董事会第十八次会议	1	《关于上海育伦教育科技有限公司少数股权收购方案变更的议案》
		2	《关于集中竞价减持回购股份的议案》
2025 年 8 月 27 日	第十一届董事会第十九次会议	1	《公司 2025 年半年度报告》全文及其摘要
		2	《关于 2022 年员工持股计划第三个解锁期公司层面业绩考核完成情况的议案》
2025 年 9 月 9 日	第十一届董事会第二十次会议	1	《关于出售全资子公司股权的议案》
2025 年 9 月 29 日	第十一届董事会第二十一次会议	1	《关于取消监事会并修订〈公司章程〉及相关议事规则的议案》
		2	《关于修订部分公司治理制度的议案》
		3	《关于董事会换届选举的议案》
		4	《关于召开 2025 年第二次临时股东大会的议案》
2025 年 10 月 29 日	第十二届董事会第一次会议	1	《关于选举董事长及副董事长的议案》
		2	《关于选举董事会各专门委员会成员的议案》

		3	《公司 2025 年第三季度报告》
		4	《关于收购上海乐游誉途国际旅行社有限公司 100%股权的议案》

（二）本年度董事会召集股东会情况

2025 年，公司共召开 1 次年度股东会、2 次临时股东会，股东会的召集、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，股东会决议合法、有效。董事会严格在股东会授权的范围内进行决策，认真履行职责，逐项落实股东会决议的内容，会议情况具体如下：

召开日期	会议名称	议案	
2025 年 3 月 26 日	2025 年第一次临时股东大会	1	《关于调整独立董事津贴的议案》
		2	《关于补选独立董事的议案》
2025 年 6 月 6 日	2024 年年度股东大会	1	《公司 2024 年年度报告》全文及其摘要
		2	《公司 2024 年度董事会工作报告》
		3	《公司 2024 年度监事会工作报告》
		4	《公司 2024 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 2024 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 2025 年度财务预算草案》
		9	《关于 2025 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》
2025 年 10 月 15 日	2025 年第二次临时股东大会	1	《关于取消监事会并修订〈公司章程〉及相关议事规则的议案》
		2	《关于修订部分公司治理制度的议案》
		3	《关于董事会换届选举非独立董事的议案》
		4	《关于董事会换届选举独立董事的议案》

（三）董事会专门委员会履职情况

公司董事会下设审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、战略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》、《上海证券交易所上市公司自律监管指引第 1 号——规范运作》、《公司章程》、《公司独立董事工作细

则》的有关规定，认真履行独立董事职责。2025 年度，独立董事召开 1 次独立董事专门会议。独立董事积极出席相关会议，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

2026 年，公司将继续坚定不移地贯彻五年战略规划，依托双曲线战略框架，以产品力提升与客户价值创造为根本动力，驱动存量业务提质增效。在稳固现有业务的基础上，公司将加速布局银发经济新赛道，通过精益化运营与资源的高效整合，构建业务协同合力，为将银发业务打造为公司未来支柱产业积蓄核心能力。

在组织建设层面，公司将着力健全长效激励机制，构建公司与员工的利益共同体，确保业务价值增长与核心骨干利益深度绑定。公司将坚持规模与质量并重，在快速拓展业务规模的同时，系统提升盈利能力与抗风险能力，从而实现业务高质量、可持续健康发展。

（二）经营计划

2026 年是公司深化五年战略规划、实现高质量发展的关键之年。为实现从“运营驱动”向“产品与客户价值驱动”的增长模式的根本转变，确保业务规模与盈利能力的双重提升，公司围绕以下五个方面制定并推进年度经营计划：

1、聚焦产品力提升，打造业务核心竞争力

公司将回归教育本质，将产品力作为 2026 年的核心增长引擎。通过设立专项研发资金，精准聚焦当前产品短板，集中资源打造具备核心竞争力的拳头产品。同时，全面推进产品内容迭代、教学体系优化与服务标准升级，确保研发从市场一线需求出发，真正契合学员心理与痛点，构建持久的业务驱动力。

2、加速布局银发经济，蓄能第二增长曲线

在双曲线战略框架下，公司将银发经济作为重要的增长储备进行系统性突破。通过整合乐游旅游、快乐公社及 K12 业务的存量资源，形成内部协同效应，打造

具有公司特色的银发业务。年内将重点完成业务模型的构建与验证，为未来将银发业务打造为公司支柱产业积蓄核心能力。

3、推进人才队伍建设，夯实中坚力量

人才是常战常胜的根本。公司将着力解决人才结构与业务增长不匹配的问题，结合年度绩效考核与人才盘点，重点引进关键岗位人才与中坚力量，填补能力缺口，优化人员结构。同时，强化管理者能力适配，对人才队伍进行动态调整，确保组织能力始终匹配业务发展需求。

4、健全考核激励机制，激发业务活力

公司将通过刚性考核与市场化激励，构建公司与员工的利益共同体。深化校区合伙人制度与浮动绩效薪酬等制度改革，建立公平透明的价值评价与分配体系，确保核心骨干与企业价值深度绑定，充分激发业务活力。

5、重塑企业文化氛围，重建管理秩序

健康的企业文化是战略落地的软性保障。公司将通过制度引导与管理层带头，重塑企业文化氛围，摒弃形式主义、山头主义等不良风气，建立健康的管理规则，确保组织在高效协同的环境中实现长期健康发展。

上海新南洋昂立教育科技股份有限公司

董事会

2026年4月21日