

2025 年度董事会工作报告

2025 年，是“十四五”向“十五五”过渡的关键之年，也是就业优先战略纵深推进、职业教育与就业服务加速融合的一年。这一年，亦是中公教育向“就业与再就业服务提供商”战略转型取得实质性进展的一年。

纵观全年，行业呈现几个显著特征：一是“稳就业”政策持续加码，国考报名人数首次超过考研人数，公职类岗位成为青年群体重要就业选择；二是核心客户群体全面进入 00 后和 05 后世代，就业决策周期明显前置，对培训服务的深度和广度提出更高要求；三是行业转向质量与服务驱动，行业集中度开始回升。

面对外部环境的变化，公司以“关键转折年”为定位，果断推进内部革新。报告期内，公司完成近十年最大规模人事调整，省级管理层全面年轻化；成功推出行业首个就业学习机，战略转型从概念走向产品落地；市场策略从阶段性整合转向有序扩张，全年新建 135 个教学服务中心，招生网络覆盖持续扩大。

破立之间，转折已至。报告期内，公司实现营业收入 22.37 亿元，归属于上市公司股东的净利润为 4,889.14 万元。继 2024 年全面扭亏为盈后，公司连续第二年实现盈利，经营底部基本确认，调整见到实效。客单价、毛利率、人效比等先行指标持续改善，渠道有序扩张蓄积势能，为下一阶段发展奠定坚实基础。

一、2025 年行业及市场环境概述

1、就业政策体系多层构建，高校毕业生就业被列为重中之重

2025 年 4 月，中办、国办印发《关于加快构建普通高等学校毕业生高质量就业服务体系的意见》，明确提出“实施就业优先战略，把高校毕业生就业作为重中之重”，并围绕全链条优化培养供给、就业指导、求职招聘等服务作出系统部署。

部委层面，人社部、教育部、财政部联合印发通知，提出 17 条政策举措，明确延续实施国有企业增人增资政策至 2026 年底，实施就业能力提升“双千”计划、百万青年职业技能提升行动、百万就业见习岗位募集计划。

地方政府层面，江苏推行“1151”帮扶举措，确保应届毕业生去向落实率不低于 92%；山东推进“双赋能中心”建设，实施第五轮“三支一扶”计划；广东实施“百万英才汇南粤”行动

计划，在 2026 年春季招聘中组织 1800 余家企事业单位、提供逾 6 万个岗位，全年力争吸纳 100 万以上高校毕业生在粤就业创业。

央国企层面，国有企业增人增资政策延续至 2026 年底。2026 年 4 月，国务院国资委召开国有企业促进高校毕业生就业工作推进会，部署开展一线扩岗增招专项行动，面向产业一线深挖岗位潜力。

多项政策的密集出台，形成了覆盖中央、部委、地方、央国企的就业政策支持体系。“稳就业”作为保障和改善民生的核心议题持续深化，就业与再就业培训服务作为连接人才供给与市场需求的关键环节，持续受益于政策红利。

2、需求端的结构性变化，就业导向持续增强

2025-2026 年，国考报名人数首次超过考研人数。2026 年国考通过资格审查人数达 371.8 万人，招录计划 3.81 万人，报录比 98:1，创历史新高；考研报名人数降至 343 万人，较上年减少 45 万人，连续三年下降。其中，专硕招生计划占比已提升至 68.99%，学硕招生计划同比缩减，研究生培养结构持续向应用型倾斜，考生报考动因正从“学历提升”转向“职业发展”。这一交叉反映出毕业生在升学与就业之间的选择正在发生明显变化，教育投资的重心正从学历积累转向就业确定性。

高校毕业生规模持续处于历史高位。2025 届达 1,222 万人，2026 届预计 1,270 万人，连续两年突破 1,200 万大关，就业市场竞争较为激烈。与此同时，央国企成为应届生就业的重要方向，部分岗位竞争激烈，报录比较高。毕业生“求稳”心态持续增强，央国企及公职类岗位的吸引力相应上升。

当考研的“学历溢价”难以覆盖两至三年的时间 and 机会成本，而公职类岗位的“确定性溢价”在经济波动中愈发凸显时，更多毕业生倾向于直接争取就业岗位，而非延迟就业。高等教育普及使得学历信号普遍化，公职类考试以其高难度、标准化、结果导向的特征，正成为劳动力市场上，用人单位筛选人才的重要参考依据。

供需缺口、高校毕业生规模高位运行、就业选择分化以及学历导向向就业导向的转变，共同强化了就业与再就业培训服务的需求刚性，推动市场需求有望保持增长态势。

3、核心客户群体全面进入 00 后和 05 后世代

报告期内，行业核心客户群体已全面进入 00 后和 05 后世代。据国家统计局数据，我国 00 后（2000-2009 年出生）人口约 1.63 亿人，05 后（2010-2015 年出生）人口约 9,800 万人。其中 00 后已大规模进入劳动力市场，05 后将在未来 10-15 年陆续进入就业市场。

与以往群体不同，这一代人在物质相对充裕的环境中成长，在满足基本生存保障的基础上，更加注重自我实现、精神满足以及工作与生活的良性平衡。这一代人所理解的“稳定”，已从传统的收入保障转向生活品质的可预期性——他们追求有获得感的工作内容、可预期的发展路径以及身心健康的可持续状态。公职类岗位是许多毕业生实现这种平衡的重要选择之一。同时，就业选择已从个人行为转变为家庭联合决策，父母（以75后为主）深度参与信息搜集和机构选择，而子女的自主意识更强，倾向于在充分沟通后与家庭达成共识。

在就业行为上，学生的求职准备明显前置，部分学生从大一即开始规划就业，就业准备周期拉长。作为数字原住民，这一代人对智能工具、在线平台、移动学习等新技术的接受度极高，乐于利用智能化手段提升备考效率。此外，他们倾向于选择与自身价值观相契合的服务品牌，那些能够真诚回应其就业焦虑、尊重个体差异、关注长期成长的机构更容易获得认同。

4、行业分散趋势见顶

过去几年，用户群体内部出现分化。公职类岗位招录向应届生倾斜（2025年国考应届生定向岗位占比接近70%），部分应届生消费能力有限，更关注性价比；同时，成功就业的机会成本上升，用户对培训效果和通过率的品质要求不降反升。“消费分层”与“品质要求并存”成为行业矛盾性特征。

需求端的变化也在推动供给侧发生调整。伴随行业客单价降低，部分头部机构市场份额亦受侵蚀。但随着用户消费逻辑改变，在决定未来职业生涯的考试上，合理的培训投入相比可能浪费数年青春的机会成本，更具投资价值，这为行业回归良性竞争，提供了坚实的市场基础。在此背景下，参培意愿和参培率稳步提升，为高品质培训服务创造了溢价空间；用户更愿为确定性结果支付合理溢价，培训内容面临系统性升级需求，教研体系需更具深度和针对性。

从供给端看，行业呈现“需求集中、供给碎片化”特征。受前期人员调整及新媒体平台发展影响，大量个人工作室和区域性中小机构以低价进入市场。部分中小机构通过压缩教研投入、使用兼职师资、减少场地成本等方式维持低价运营。然而，培训行业的成本结构具有较强的刚性——持续迭代的内容研发、师资培养、场地运营、技术投入均需长期资金支撑。长期低于合理利润率的定价，难以同时覆盖上述必要投入，机构往往在教学更新、师资配备、服务流程等方面出现压缩，进而影响服务效果。随着用户对培训效果关注度的持续提升，其对教研实力和就业结果交付的重视程度相应上升。2025年底行业分散趋势见顶，集中度逐渐触底回升。不具备核心教研能力和技术积累的中小机构加速出清，行业正逐渐转向技术与服务驱动的深层次竞争。

二、报告期内公司从事的主要业务

中公教育是国内领先的就业与再就业服务提供商，公司专注于为大学生、大学毕业生及各类职业专才等知识型就业人群提供个性化和专业化的就业服务，致力于满足他们在就业和职业技能提升方面的需求。

公司主营业务横跨公共服务岗位招录考试培训、学历提升、职业资格和职业能力培训等板块，提供超过 100 个品类的综合就业培训服务。近年来，公司积极拓展业务版图，已进入产教融合、乡村振兴人才培养、人力资源服务等领域，更通过院校自建和并购、院校管理服务、专业共建等多种创新方式建立职业院校服务网络，打造集团式发展的职业教育成长飞轮。

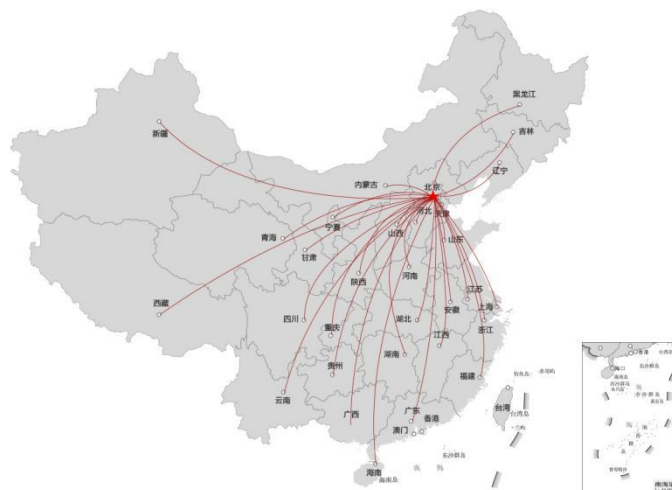
报告期内，公司继续深化“就业与再就业服务提供商”的战略定位，围绕国家战略和社会需求，为社会提供系统化、一体化的就业服务解决方案，推动就业服务从标准化向个性化转型，全面提升就业服务的质量和效率。

816 家直营分部和学习中心
覆盖全国31个省市，319个地市

7,302 名员工

3,102 名授课师资

534 名研发人员



三、公司 2025 年整体运营情况

2025 年，高校毕业生规模再创新高，国考报名人数首次超过考研人数，“稳就业”政策持续加码。

面对市场的变化，公司以“关键转折年”为定位，完成近十年最大规模人事调整，省级管理层全面年轻化；成功推出行业首个就业学习机，战略转型从概念走向产品落地；市场策略从阶段性整合彻底转向有序扩张，全年新建 135 个教学服务中心，招生网络覆盖持续扩大；核心业务指标逐季改善，经营底部基本确认，企稳回升态势逐步巩固。

本报告期内主要经营资源和业绩指标数据如下表：

项目	指标	本报告期末	上年度末	本报告期末比上年度末增减
经营资源	直营分支机构数量（个）	816	681	19.82%
	员工人数（人）	7,302	7,888	-7.43%
	研发人员人数（人）	534	610	-12.46%
	授课师资人数（人）	3,102	3,324	-6.68%
项目	指标	本报告期末	上年同期	本报告期比上年同期增减
业务与利润	面授培训收入（元）	1,375,610,623.02	1,584,485,435.33	-13.18%
	线上培训收入（元）	808,863,510.34	979,385,776.65	-17.41%
	培训人次（人）	915,943.00	1,272,716.00	-28.03%
	营业收入（元）	2,236,931,867.08	2,626,625,414.34	-14.84%
	归属于上市公司股东的净利润（元）	48,891,366.06	183,678,879.00	-73.38%

报告期内，公司实现营业收入 22.37 亿元，归属于上市公司股东的净利润为 4,889.14 万元，较上年同期下降 73.38%。利润同比下滑主要系上期收回以前年度已计提坏账准备的其他应收款，形成非经常性收益，增加了上年同期净利润；本报告期公司虽已调整战略布局，适时收窄各项支出下降幅度，经营发展策略由阶段性整合稳步转向有序扩张，但受前期历史因素延续影响，营业收入仍略有回落，所以公司营业收入和归属于上市公司股东的净利润呈现下降。继 2024 年全面扭亏为盈后，公司连续第二年实现盈利。

分季度来看，公司前三季度持续盈利，第四季度营业收入同比增长 10.14%，环比提升 15.42%，实现同比环比逆周期双增长，下半年业务端追赶成效显著。公司在四季度的研发投入 7,186.14 万元，环比三季度增长 75.66%，同比去年增长 36.21%。

报告期内，公司毛利率为 59.70%，较上年同期略有增加，在行业竞争激烈背景下维持稳定增长，主要得益于产品结构的持续优化，尤其是正价课产品竞争力不断提升，成本管控有效及高端全流程就业服务新业务贡献。

正价课的议价能力修复明显。公司全年培训人次 915,943，人均客单价同比提升 18.39%，研发壁垒持续转化为公司产品定价优势：一方面，高端就业产品线已获得市场有效验证；另一方面，用户对就业机会成本认知日益充分，“为确定性结果投入合理成本”渐成共识。随着就业产品矩阵完善及用户认可度提升，教研积累与用户认知转变形成合力。

成本管控同步深化，省级分校全面完成年轻化改革，自收自支管理机制运行平稳，薪酬与利润指标直接挂钩，倒逼经营效率提升，内生动力增强。全年总成本同比下降 14.91%，销售费用同比下降 11.77%，管理费用同比下降 15%，人效比同比去年提升 6.6 个百分点。

2025 年，公司的渠道策略发生根本性转变。此前数年，公司以优化存量网点为主。进入 2025 年，基于经营筑底企稳、持续恢复态势明确的判断，公司将市场策略转向有序扩张，全年新建 135 个教学服务中心。伴随渠道扩张，公司员工总数较 25 年上半年有所增加，师资与教研团队同步充实，为新增网点的教学交付及就业产品的体验、销售与售后提供了人力保障，推动新建网点产能逐步释放。部分新开网点已在第四季度贡献收入增量，规模增长与经营改善协同并进。截至报告期末，公司拥有 816 家直营分支机构，覆盖 300 多个地级市及 1,500 多所高校。

连续两年盈利表明经营底部已确认，调整见到实效。客单价、毛利率、人效比等先行指标持续改善，渠道有序扩张蓄积势能，为下一阶段发展奠定坚实基础。

四、公司核心竞争力分析

一直以来，公司始终坚持以研发创新与组织效能为根基，深化就业与再就业服务领域布局，形成了独具中公特色的核心竞争力体系，其关键驱动要素如下：

1、研发驱动

创业之始，公司即率先开展专职专业研发，并以此为凭借开创了全新的市场。二十多年来，通过一线教研磨炼和快速创造市场的迭代，累积形成了实战经验丰富的研发及研发管理专家梯队。在创始团队和他们的共同带领下，目前拥有 500 余人的专职教研团队。伴随着品类的扩张和板块的跨越，公司的垂直化深度教研不仅实现了规模效应下的分工持续细化，更不断产生品类间不断协同的研发集群效应，大大提升了研发的效率，尤其是提升了存量研发资源对新品类新业务发展的嫁接效率。

2、渠道保证

庞大的教学网络是公司拓展业务的根基。截至 2025 年 12 月 31 日，公司在全国拥有 816 个直营分支机构，深度覆盖 300 多个地级市及 1,500 多所高校。这种广泛的直营模式为教学质量和服务的标准化提供保障，能够实现课程产品的专业化生产和教师资源的集中管理，也为公司在极度分散的市场构筑了较高的竞争壁垒。尤其在新产品和服务的开发推广上有着明显的成本优势和渠道优势。

3、数字化经营

团队的数字化经营探索已持续了 20 年以上，近年更是大幅增加了数字化经营基础设施的投

资规模。这一方面来自于品类整合的管理需要，另一方面更在于垂直一体化快速响应体系极其适合进行数字化改造，二者纵深匹配后，产生了更高的经营效率，能将以天为单位的前后台响应频次，猛然拉升到接近“实时态势感知”的层级，增强公司基于速度经济的核心竞争力。

4、党建引领

从2018年成立党委到2019年成立第一家非公企业党校，中公教育党委充分发挥企业自身的知识、理论与技术优势，面向企业员工和学员积极宣传贯彻党的路线方针政策。将党建工作写进公司章程，党的领导融入公司治理的各个环节，将政治优势、组织优势和群众工作优势全面转化为企业的市场竞争优势和创新优势。同时着力非公党建与企业文化建设融合，促进企业健康蓬勃发展。截至2025年12月31日，公司党员超1,600人，约占员工总数的五分之一。

5、企业价值观

作为一家知识员工高度密集的职业教育机构，公司在艰苦创业的漫长历程中建立了简洁有效的企业文化，以“做善良的人”为核心价值观，倡导无我而利他，不仅变成制度，更由创始团队率先垂范，逐级带动，在每一天的经营中毫不动摇地贯彻实施，使得中公价值观在企业内无处不在，生生不息。这种鲜明的、可触摸的企业文化可让公司保持强大的组织凝聚力。

五、公司未来发展的展望

（一）行业未来发展趋势

1、就业优先政策持续加力，高质量就业服务体系不断完善

未来五年，高校毕业生规模预计将保持在1,200万人以上的较高水平。据教育部统计，2026届全国普通高校毕业生规模预计达1,270万人，同比增加48万人。

2026年《政府工作报告》将稳就业放在“四稳”首位，明确提出“制定高校毕业生等青年就业支持政策”，要求扩大政策性岗位，盘活行政机关和事业单位编制资源，稳定机关事业单位招录规模，推动适当提高国有企业校招比例。据财政部预算报告，2026年中央财政安排就业补助资金667亿元，国有企业增人增资政策延续至2026年底。

跨年度政策持续落地。2025年9月，国务院就业促进和劳动保护工作领导小组印发指导意见，明确2025至2027年以“技能照亮前程”培训行动为牵引，聚焦先进制造、数字经济、低空经济等六大领域，开展补贴性培训3,000万人次以上。

部门联动持续深化。2026年2月，人社部、财政部联合部署高校毕业生等青年就业工作，启动实施第五轮“三支一扶”计划。2026年3月，两部门联合印发通知，提出16条政策举措，要求实施民营企业促就业行动，挖掘专精特新中小企业等就业潜力。

政策从中央到地方、从财政保障到岗位扩容形成了系统化的就业支持体系，“稳就业”作为保障和改善民生的核心议题持续加力、纵深推进。

2、就业规划向两端延伸，全周期服务需求凸显

就业规划的需求正从“大四冲刺”向两端延伸：一端前移至高中选科与大学低年级，另一端后延至职场转型与终身能力建设。

就业决策节点明显提前。全国已有 29 个省份实施“3+1+2”新高考模式，选科直接锚定未来的专业与职业赛道。高考志愿填报阶段，与公职类就业高度相关的院校和专业录取分数持续走高。进入大学后，部分学生群体在大三下学期乃至更早就开始考虑就业问题。研究生报考人数连续三年下降，年轻人的教育投资逻辑正从“追求学历”转向“追求职业确定性”。近年来国考职位对专业要求的限制日益严格。据教育部 2024 年度本科专业备案和审批结果，全国高校共撤销专业点 1,428 个、停招 2,220 个，合计 3,648 个专业点被调整。专业结构持续优化，部分专业毕业生面临岗位适配的挑战，对系统化、专业化的就业指导服务需求相应上升。

与此同时，职场人群的职业转换需求加速释放。数字经济加速渗透、传统岗位出现结构性调整，二次择业、行业转型、技能更新需求快速上升。高校毕业生规模预计在 2030 年前后达到峰值，随后增量趋缓，就业市场将从“增量扩张”转向“存量竞争”，进一步放大存量劳动力的职业转换需求。

从高中选科到职场晋升，就业服务的客群正从应届毕业生向全职业生涯人群延伸。在此背景下，就业培训服务链条正从“考前冲刺”向“高中选科—高考志愿填报—大学低年级规划—求职备考—职场晋升—职业转换”全周期扩展，用户生命周期持续拉长，产品需求不断丰富。全周期、多品类的就业服务能力，正成为行业竞争的关键分水岭。率先构建覆盖公职类考试培训及职业能力提升等多品类产品矩阵、并实现全链条服务能力的企业，有望在行业整合中拓展新的增长空间。

（二）公司战略发展方向

1、巩固教研优势，强化“主业”市场

对于教育企业而言，研发才是一切事业发展的根本推动力。经过 20 余年的积累，公司已拥有行业领先的教研实力与实战经验丰富的研发团队。面对行业环境的变化，公司坚持以政策引领和用户需求为导向，依托学习机等智能化工具，加快产品创新、优化与迭代，不断推动教研成果向可量化、可追踪的学员进步路径转化。

在教学实践中，公司将基础素养、履职能力和岗位适配度融入培训全过程，打破模板化应试，锻造学员真实就业能力。坚持以就业结果交付和教学品质为核心评价标准，以研发带动底层创新，

不断增强对市场新增就业需求的响应能力，为学员提供更具确定性的就业培训服务，持续巩固公司在人才招录市场的领导地位。

2、构建全品类全周期就业服务生态

围绕“就业与再就业服务提供商”的战略定位，公司将持续拓展服务边界，构建覆盖公职类考试、央企招聘、职业技能提升等核心品类的就业服务矩阵。积极响应国家职业技能提升行动，聚焦数字经济、人工智能等产业紧缺领域，开发与市场需求精准对接的培训产品。纵向延伸服务链条，从职业测评、岗位匹配、备考培训到入职辅导，贯穿用户从求职准备到职业起步的全过程；横向拓展客群范围，从应届毕业生延伸至职场人群的职业进阶与转型需求，实现用户全生命周期的服务覆盖。同时，积极推动B端合作，打通高校、企业与个人的人才培养与输送通道，形成“培训—认证—就业”一体化的生态协同，持续提升用户价值与业务增长韧性。

3、优化组织与渠道，提升经营效率

组织管理层面，持续推进管理团队年轻化，深化省级分校自收自支的激励考核机制，构建以实收利润为核心的薪酬挂钩体系，强化考核导向，激发各级管理团队的内生动力，为业务发展提供组织保障。渠道建设方面，坚持审慎扩张原则，重点推动已建网点的产能释放与运营质量提升，同时在核心省份适度下沉县域及高校网点，持续扩大优质覆盖。通过“组织提效+渠道深耕”双轮驱动，为业务增长提供坚实支撑。

4、优化财务结构，提高盈利能力

2026年，公司将继续坚持稳健的财务管控策略。在已实现降本增效的基础上，着力提升业务造血能力，严控非必要资本开支，通过精细化资金管理保障核心业务发展。持续深化成本管控，巩固毛利率与人效比改善成果；积极推动存量债务展期、降息，压降综合融资成本，同时争取金融机构支持，优化负债结构，为各项战略举措提供稳健的财务支撑。公司将持续强化风险管控，推动经营发展回归健康轨道。

（三）经营计划与措施

1、激活经营，深化组织架构年轻化变革

随着核心客户群体全面进入00后和05后世代，公司持续推进组织架构的年轻化变革。2025年，公司完成近十年最大规模人事调整，省级分校核心管理岗位全面换血为93-96年出生的年轻骨干，同步启动00后储备干部培养计划，为业务一线注入活力与创新力。

2026年，公司将把年轻干部的选拔与任用提升至战略高度，持续扩大年轻管理者的岗位授权与决策范围。同时，深化省级分校自收自支管理机制，由一线负责人统一统筹人力、运营及激励资源，强化利润导向的考核体系。在薪酬激励方面，围绕收入与利润指标动态调整人员报酬，细化岗位提成规则，确保经营压力和业绩成果均衡传导至每个业务单元，激发组织内生活力。

2、强化教研创新，夯实质量根基

中公教育的核心竞争力在于优质的教研内容。2026年，公司将在深化技术应用、推进业务智能化的同时，持续加强专职教研团队建设，完善从年轻骨干到资深专家的梯队培养机制。

围绕“适配新趋势、赋能真能力”的教研目标，公司将重点推进三项举措：一是体系迭代。优化“分阶段教学+易错陷阱透析”模块，深化“政策溯源+考点梳理”机制，构建“八大系列二十本精品讲义”，实现全场景、分级分类、区域特色全覆盖，形成差异化竞争优势。二是方法创新。依托学习机实现线上线下双轨教学，提供学习路径规划、练习实时反馈及个性化点拨，提升教研智能化水平。三是服务升级。增补能力手册，完善试卷批改、课后督学、学员答疑等全流程服务，并结合00后及05后世代特征，注重反套路个性化教学与正向激励，采用“三明治”点评法，兼顾优点肯定、问题指导与鼓励，帮助学员建立备考信心，确保学习体验与效果双提升。

通过上述举措，不断提升学员就业效果与教学培训品质，巩固公司在就业培训领域的教研领先地位，以持续迭代的研发能力驱动主业增长，助力更多学员实现高质量就业。

3、加速产能释放，深化渠道下沉

下沉市场一直是公司的基本盘。2025年，公司完成渠道策略的根本性战略转折，全年新建135个教学服务中心，从阶段性整合转向有序扩张。

2026年，渠道工作重心从“数量扩张”转向“产能释放+质量提升”。具体措施包括：推动新建网点产能爬坡，通过优化排课节奏、提升单班人次、强化本地化招生等方式提高单点运营效率；利用渠道网络承载就业学习机的体验、销售与售后，形成“线上平台+线下服务网点”的协同效应，进一步放大流量转化价值；在审慎评估基础上，于核心省份择机复开县域及高校网点，持续巩固下沉市场优势，为持续扩大招生规模奠定渠道基础。

方向已明，向新前行。管理层对持续改善经营成果充满信心，同时将密切关注市场变化，审慎应对不确定性。

2026年，公司将坚定推进战略落地，聚焦主业修复、渠道深耕与组织变革，持续深化“就业与再就业服务提供商”的战略定位。

中公教育科技股份有限公司董事会

2026年4月28日