

L.E.K.

专题报告

# The Ultimate Consumer Good

终极消费品：中国教育行业发展趋势





# 目录

---

简介	2
教育投资“狂热”	3
终极消费品	4
中国教育行业的趋势和变革	6
展望未来	10
全球教育团队简介	11

## 关于L.E.K. (艾意凯) 咨询

艾意凯咨询是一家全球管理咨询公司，利用深度的行业专业知识和严谨的分析帮助企业领导者取得实际成果并产生实质影响。我们坚定不移地致力于帮助客户不断地优化决策、改善业绩并创造更大股东回报。公司为全球各行业的领军企业提供咨询和支持——包括大型民营企业和国有企业、私募股权公司和初创企业。艾意凯成立于1983年，拥有超过1200名专业人员，足迹遍布美洲、亚太和欧洲。欲了解更多信息，请访问：[www.lek.com](http://www.lek.com)。

## 简介

---

中国不仅因其全球人口最多，可持续增长最持久以及世界第二大经济体的地位而引以为豪，它也正发展成为世界教育强国。这期间，政府改革扮演了关键角色，不仅推动中国一流大学跻身全球顶尖高校行列，而且推动中国一线城市的K-12中小幼学校进入全球K-12学校排行榜前列。

如今，随着经济水平、城市化和全球化程度越来越高，人们对世界一流教育的需求不断提升，这促使中国民营教育不断提升其质量和普及度。这些需求也催生了旨在培养学生优势的双语和英语产品、国际性机会、职业培训、顶尖课后辅导及附加教育。



# 教育投资“狂热”<sup>1</sup>

中国民营教育市场体量庞大，增速惊人。市场总体规模已达2600亿美元（1.6万亿元人民币），并且2020年前将以每年9%的速度增长。<sup>2</sup>同时，与其他国际上的民营教育市场相比，中国市场的渗透率还相对较低；如果达到与美国市场同等的相对规模，市场总值将达到至少5千亿美元。<sup>3</sup>

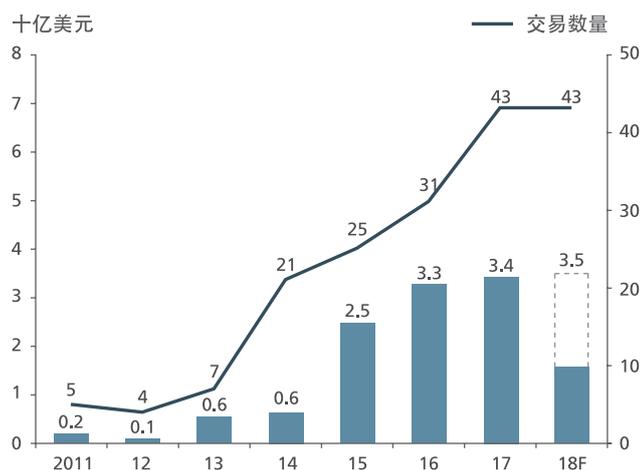
此外，中国教育市场的格局在过去5至10年间迅速整合和成熟，导致过去2至3年，教育投资趋于“狂热”。仅2016-17两年间，投资交易总数达到约75个，交易总值超过70亿美元。<sup>4</sup>仅2018年一年，预计交易数量将达到40多个，交易总值约为35亿美元。（见图1）。<sup>5</sup>

核心教育版块（学前教育、K-12中小幼学校及高等教育）仍然占据交易的主导地位。在过去2-3年间，教育投资主要呈现以下三大趋势：

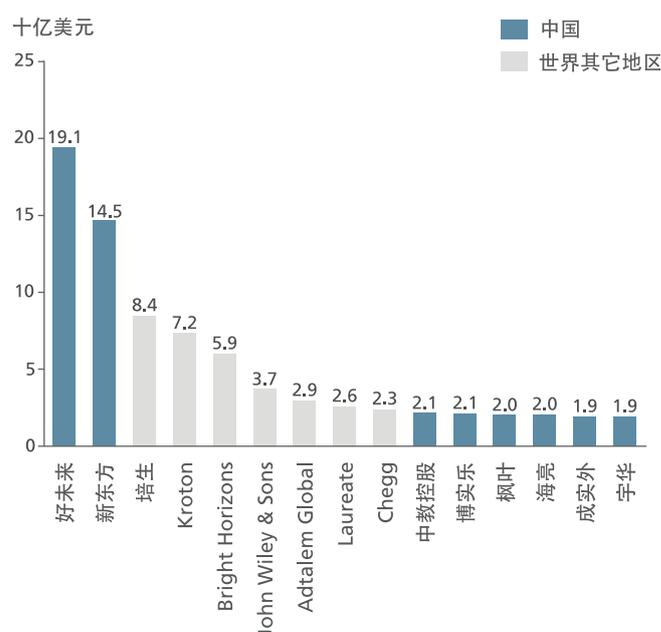
- 1) 随着中国上市公司不断加大对教育行业的投资，教育投资持续增长
- 2) 新上市教育机构为寻求快速增长机会，频繁收购高等教育机构
- 3) 教育科技成为主要投资主题：在所有细分版块里，教育科技类投资占投资总额的30%-40%。且在类似英语语培的细分板块里，投资教育科技的项目也是价值最大的两笔交易之一

8至10年前的一段时期内，资本集中投入了高速发展的企业，帮其扩张规模，从而导致了现今的“上市潮”。全球最大的两家上市教育企业，好未来和新东方，均来自中国。而全球最大的15家上市教育企业中，现有八家来自中国（见图2）。5年前，只有两家中国企业跻身这一行列。

**图 1**  
中国教育市场交易总值（2011-18预期）



**图 2**  
十五大上市教育公司市值（2018）



<sup>1</sup>Education Investor, 2018年2月刊

<sup>2</sup>艾意凯咨询调查与分析

<sup>3</sup>美国民营教育市场规模为约1400亿美元，人口基数为中国人口的四分之一。美国教育市场规模数据来源为BMO资本市场，并依据其他市场观察到的比例对缺失版块进行调整

<sup>4</sup>Mergermarket. 供参考，美国2016-17年有约180个交易，交易总值达230亿美元

<sup>5</sup>Mergermarket. 根据截至目前的交易历史趋势与每年交易总量的对比预测2018年交易量

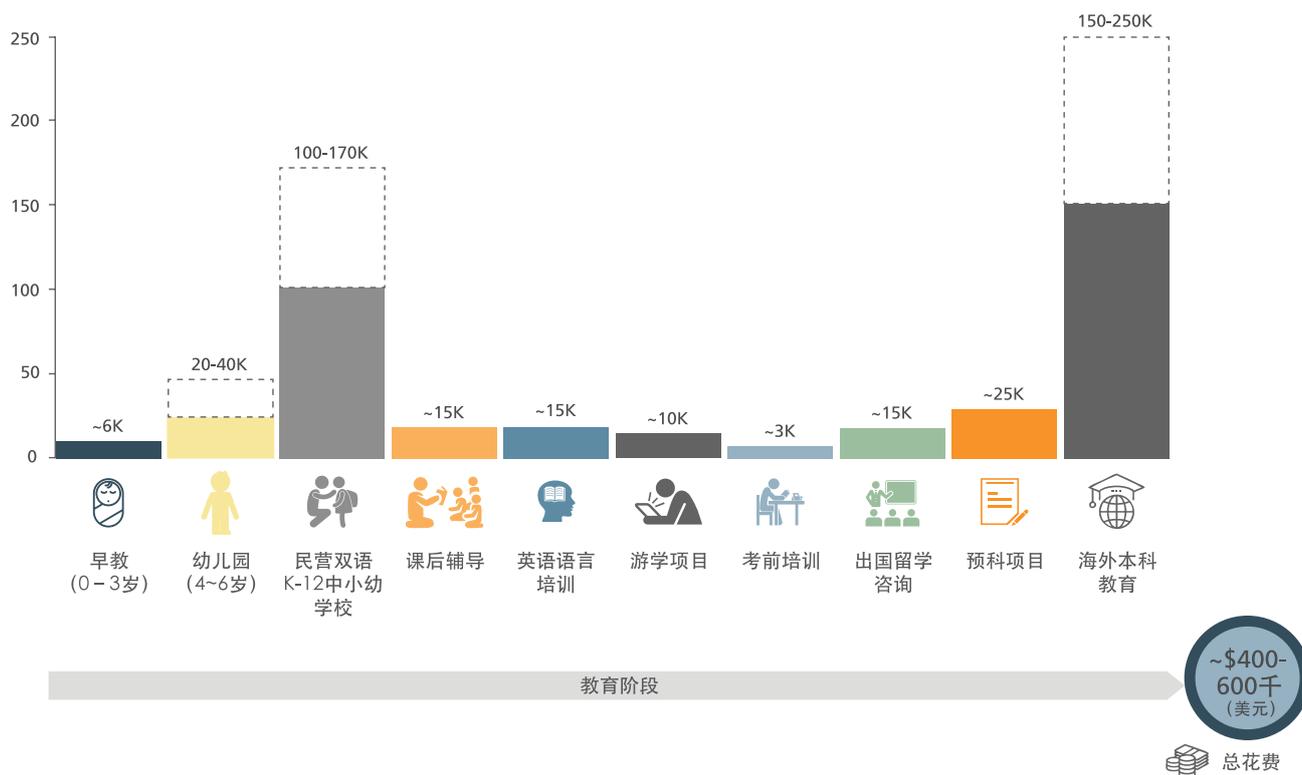
# 终极消费品

在全球范围内，教育已从小众转变为主流的投资对象，且中国教育行业的增长最具活力。但是中国的市场需求较为特殊：在中国，消费者品牌意识强且“望子成龙”，因此教育是终极消费品。

尽管相较其他发展中国家的家庭，中国家庭的子女数量普遍少一或两个，且公立九年制义务教育

是免费的，但教育仍占据了中国家庭支出的近9%，而在其他新兴国家市场，这一比例仅为约4%<sup>6</sup>。从学前教育到本科，中国的富裕家庭为一个孩子投入的教育总花费高达40万-60万美元（250万-380万元人民币）<sup>7</sup>（见图3）。

图3  
富裕家庭在一个孩子不同教育阶段的投资估算，上海



<sup>6</sup>Oxford Economics, 艾意凯调查与分析

<sup>7</sup>教育花费按照一个孩子就读上海民营幼儿园、上海民营双语学校及美国大学的花费计算



中国消费者对教育行业的需求有三大特征：

- 1) **培养优势：** 中国教育领域竞争相当激烈，每年有940万考生参加高考<sup>8</sup>，但九校联盟（C9）<sup>9</sup>的录取名额仅为5万人。<sup>10</sup>大学学历至关重要，就读“对的”大学也同样重要；中国大学毕业生失业率约为15%，<sup>11</sup>同时，有四分之一刚毕业大学生的工资水平与外来务工人员相当。<sup>12</sup>因此，中国学生和家长重视优势的培养，从学前教育阶段开始，尤其在家境富裕的家庭之间，竞争便异常激烈（有时被形容为“军备竞赛”）。中国家庭愿意投资培养孩子的优势，诸如课后辅导、考前培训、K-12中小幼学校和英语语培等教育细分板块的发展也尤为受益。此外，提供职业教育的民营高等教育机构也得以受益。

---

- 2) **国际思维：** 中国留学生总数为全球第一，每年有50万学生加入留学大军，<sup>13</sup>约占全球留学生总数的20%。跨国教育的需求以每年约5%的速度持续增长。<sup>14</sup>出国留学需要大量的前期准备和资金投入，包括考前培训、课后辅导、增益课程和英语语言培训。具有国际思维的中国消费者认为，将外国元素融入双语和高端类K-12中小幼学校的课程中非常重要。提供例如预科课程、留学咨询和其他学生服务等跨国教育机构是这一趋势的主要受益方。

---

- 3) **偏好高端：** 中国消费者对高端品牌商品具有强烈偏好。在全球高端奢侈品领域，这一消费特征已长期显现，而对于奢侈品的偏好也对其他消费行为产生渗透影响：约50%的消费者表示，他们总会选择购买同类产品中价格最昂贵的产品。<sup>15</sup>这一趋势对已有知名品牌的教育细分版块也产生了影响，例如学前教育、K-12中小幼教育和高等教育。同时，这也推动了对高端昂贵的辅助教育服务的需求，例如课后辅导、考前培训和增益课程。

以上因素促使中国教育产业高度消费化，这一产业原本被视为社会福利，现已转变成为商业消费品，这一转变对在教育领域寻求机会的投资者和运营者来说，具有深远影响。

<sup>8</sup>高考全称为普通高等学校招生全国统一考试，每年进行一次标准化测试，几乎所有本科院校都要求录取学生参加高考

<sup>9</sup>九校联盟（C9）是官方宣布的高校联盟，包含中国最著名的九大高校。1998年，政府作为改革措施的一部分，宣布成立联盟，以推动更多中国高校跻身全球精英高校。C9高校的研究引用数量占中国总量的30%

<sup>10</sup>艾意凯调查与分析

<sup>11</sup>大学毕业生毕业半年内失业率，根据英国广播公司（BBC）新闻报道

<sup>12</sup>The Conversation

<sup>13</sup>教育部，中国

<sup>14</sup>UJS

<sup>15</sup>艾意凯调查与分析

# 中国教育行业的趋势和变革

图 4  
中国教育行业的三大趋势



在此背景下，希望在中国市场扩大业务规模的投资者和运营者应注意三大趋势（见图4）。



## 趋势1——品牌竞争

教育不是“先试后买”的服务，因此家长和学生在选择培训机构时尤其看重机构的声誉。品牌是声誉的体现和质量的保证。

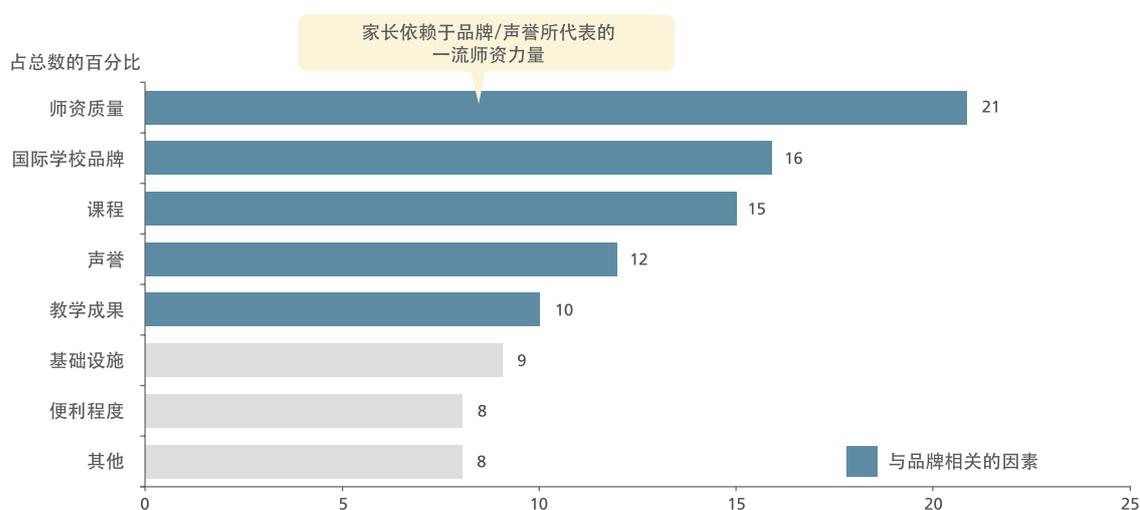
和其他市场一样，在中国，约四分之三的父母会根据与品牌相关的因素为子女选择教育机构。<sup>16</sup>这些

因素不仅包括基于纯粹的品牌认知和声誉的选择，也包括可以将品牌作为参照标准的因素（尤其是在缺乏长期记录的情况下），例如教学成果和师资质量。（见图5）。

由于教育机构的声誉与教学成果挂钩，通常在教育领域，可能需要数十年时间才能建立一个高端品牌。中国教育行业格局的特殊性在于：教育提供者如何在没有时间优势的情况下打造教育品牌。

此外，为了提高在消费者中的认知度，中国教育企业通过“借”品牌的方式换取声誉和经典传

图 5  
选择K-12中小幼学校的三大标准

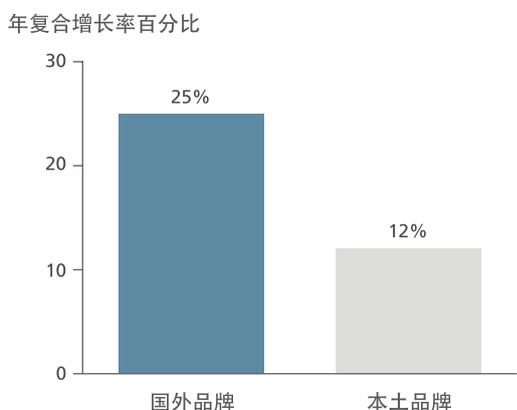


<sup>16</sup>艾意凯对中国和其他市场家长问卷调查的结果，2018年

<sup>17</sup>艾意凯调查与分析

承。这些“借”来的品牌，尤其是当其使用原有外国名称时，具备竞争优势。例如，在高端K-12中小幼教育版块，国外品牌的增长速度通常是本土品牌的两倍（见图6）。<sup>17</sup>

**图 6**  
**高端K-12中小幼学校的发展速度，**  
**国外品牌与本土品牌对比**



对于无法从国际品牌或与传统的关联中获益的本土公司，若要赢得品牌大战，应通过以下两种途径中的任意一种来扩大知名度：

- 以创新方式解决本地问题，例如在K-12中小幼教育的课后辅导版块，像高思教育这类公司就是通过获取“明星”教师的证书和资质，打造其产品的差异化并展现其教学质量。
- 在传统品牌和国际品牌竞争较少的细分版块快速获取市场份额（例如在线青少年英语培训版块，前五大企业都是国内企业）。在这一细分版块内，大多数主要市场参与者均在五年内建立了知名度。

因此，投资者须与高端和国际品牌合作，以站稳脚跟；或挑选产品具有独特性、亦或中国独有的细分版块，打造本土品牌。

### **趋势2——小众变主流**

除专注打造品牌之外，教育企业也正在抓住中国市场新的发展机遇。随着教育生态系统的迅速成熟，曾经小众的消费群体现已成为公司核心战略的目标客户群。

例如，在中国，英语培训版块已发展成熟，可以提供一系列的面向青少年的课内和课外辅助课

**图 7**  
**英语语言培训——主要学生群体**



程，以及针对成人的课程，目前市场规模约为120亿美元，年增长率为15%。<sup>18</sup>此前，英语培训仅限于面对面辅导及课堂教学，而今课程选项十分丰富，可满足不同类型学习者的需求：职业晋升、提升考试成绩、提升英语应用水平及海外留学（见图7）。

有出国留学诉求的学生曾属于英语培训的小众市场，现在这一群体创造了约20亿至30亿美元的营收。因此，这些计划出国的学生可支撑有针对性的大规模的业务。例如，英语培训机构为想学习顶级商务和学术英语的高级学员提供专业教学内容，并提供浸入式学科学习（例如科学和数学）。

因此，其他的小众群体未来也可能发展成为投资者和运营者的目标群体。例如，更多样化的跨国教育、更具差异化的K-12中小幼教育版块产品以及课后增益课程（见图8）。

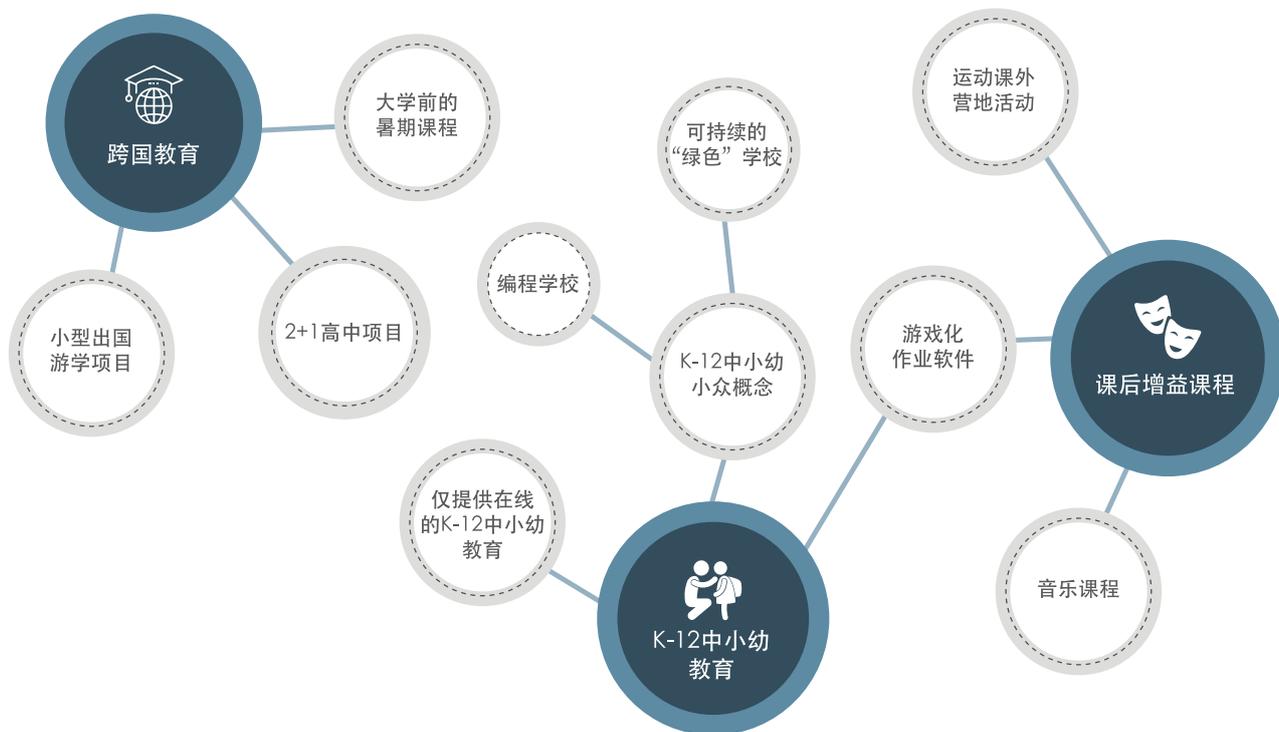


### 趋势3 —— 在线解锁中国

一线城市和二线城市吸引着大量的人才和投资，是教育发展的重心，但仍有11亿<sup>19</sup>中国人生活在一二线城市之外，其中潜在目标群体——富裕和中产阶级消费者数量达1.65亿。<sup>20</sup>他们也同样想进入一流大学、接受国际教育、流利使用英语，但迄今，可帮助实现这些理想的民营教育产品的普及度仍非常有限。

教育科技的发展使得原本无法获得大城市教育资源的地区可以有机会接触到同样的教育产品，这些地区市场的增长速度远超过一线和二线城市（见图9），特别是定价相对较低的大众产品，例如在线英语培训和课后辅导。目前仍有6亿人<sup>21</sup>生活在城市以外，农村地区的教育质量、教学产品的普及率和相关性都远低于城市地区。

图 8  
未来潜在可行的细分板块



<sup>18</sup>艾意凯市场知识

<sup>19</sup>Euromonitor

<sup>20</sup>富裕和中产消费者指家庭收入在1万美元及以上的消费者。根据Oxford Economics数据进行分析。

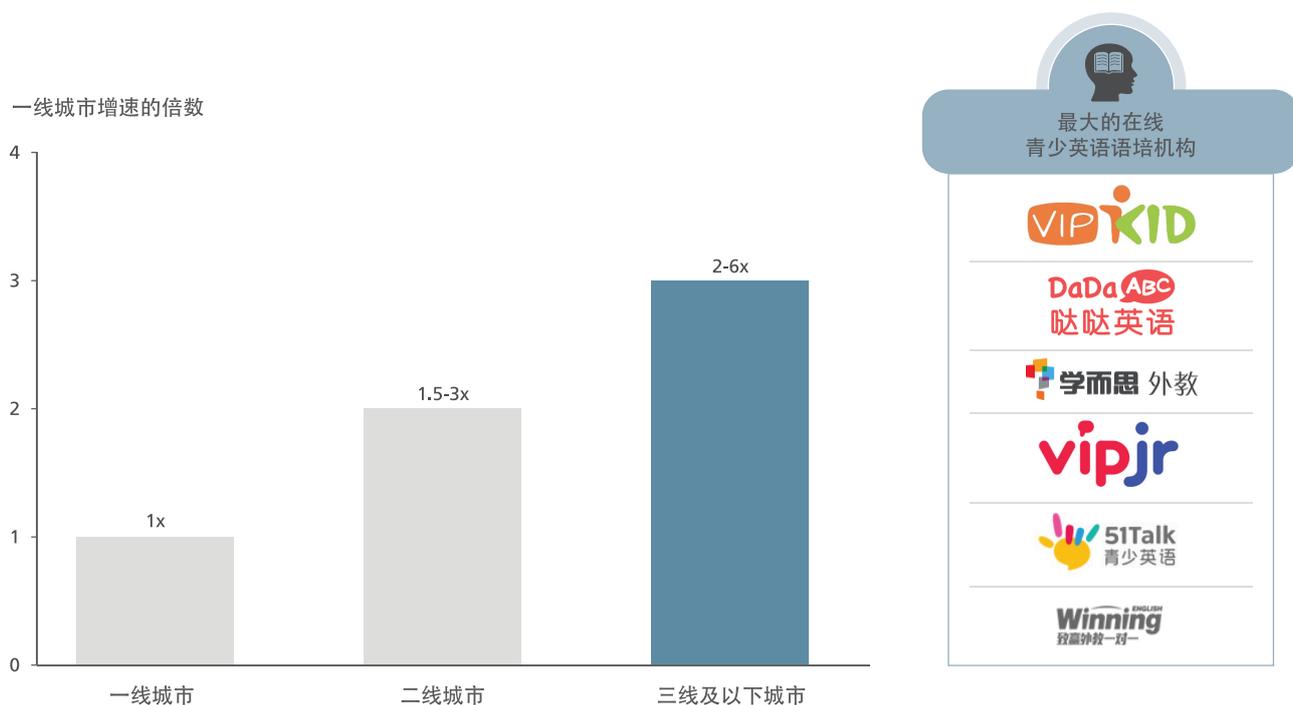
<sup>21</sup>国家统计局，中国

和其他新兴市场一样，中国在线教育可能有助于为全国各地的学生提供更平等的竞争环境。

提供大众产品的教育机构应采用面向全中国的在线教育战略，以快速在大型城市之外形成规模。但同时，这些机构必须根据欠发达地区的教育生态

系统中的消费者需求对产品进行调整。此外，高端产品，尤其是以线下形式为主导的版块，仍将在最富裕的30个城市发展得最好。

图 9  
在线英语培训机构的用户人数增速，按城市级别划分



## 展望未来

除了以上三大趋势，在未来几个月或几年时间内，投资者和运营者还应关注以下主题：

- **教育科技发展才刚起步：**在线教学已成为各教育版块及面向中国各地受众的常规教学方式，摆在运营者和投资者面前最迫切的问题是：“下一步是什么？什么时候开始？”人工智能已对个性化语言教学产生影响，例如应用软件“流利说”。教育科技带来的个性化和灵活性教学可能将为其他细分版块带来变革。关键发展机遇可能蕴藏在考前培训、课后辅导，以及针对K-12中小幼教育和高等教育的服务板块。
- **公立高等教育机构将成为民营服务的主要消费者：**随着高考考生人数的减少，就业人员再培训和就业能力提升逐渐受到政府和企业的重视。这将对中国大学造成压力，促使其招收并服务非传统学生群体。在美国，公立和非营利大学也面临过类似挑战，在线课程管理市场也应运而生，带来了高校服务市场的转变。中国高校可能会参照该路径，提高竞争力、降低成本、并为新的学生群体提供相关匹配的课程。
- **中国走向世界：**中国企业及在华外企业正在开发独特的经营能力并力求创新。主要机遇将出现在中国具有明显规模或能力优势的细分板块。例如，一些高端K-12中小幼学校品牌在中国率先开设纯双语学校，以满足中国父母的

需求——这种经营模式未来或可应用到海外市场。一些发展迅速但目前还未着眼于海外市场的本土企业，未来也可能将拓展海外业务。例如，拥有大规模科技平台的英语语言培训机构未来或将业务向东南亚邻国市场拓展，因为这些市场深层的需求特性与中国市场相似。

- **适应海外高校：**从悉尼到南本德，大学校园里中国学生的身影越来越常见。尽管这对目的地市场的高校利润和学生体验会产生积极影响，但是大量中国学生群体的出现必然对高校领导层形成新的挑战。这些挑战包括如何提供支持服务以确保中国学生在海外高校学业有成；又例如如何平衡中国学生和本国学生的校园体验使其均感到满意。具有增长潜力的主要细分板块包括：预科课程机构，为学生提供支持和咨询；“微型”跨国教育产品，这类产品既可以满足学生对国际体验的需求，又可以将大部分学业安排在国内大学完成。

中国的科技行业据说拥有“9-9-6”的工作文化：从早上9点工作到晚上9点，一周工作6天，这正体现了该市场的活力和发展潜力。鉴于中国教育产业的发展机遇，运营者和投资者不妨采用类似的方式。

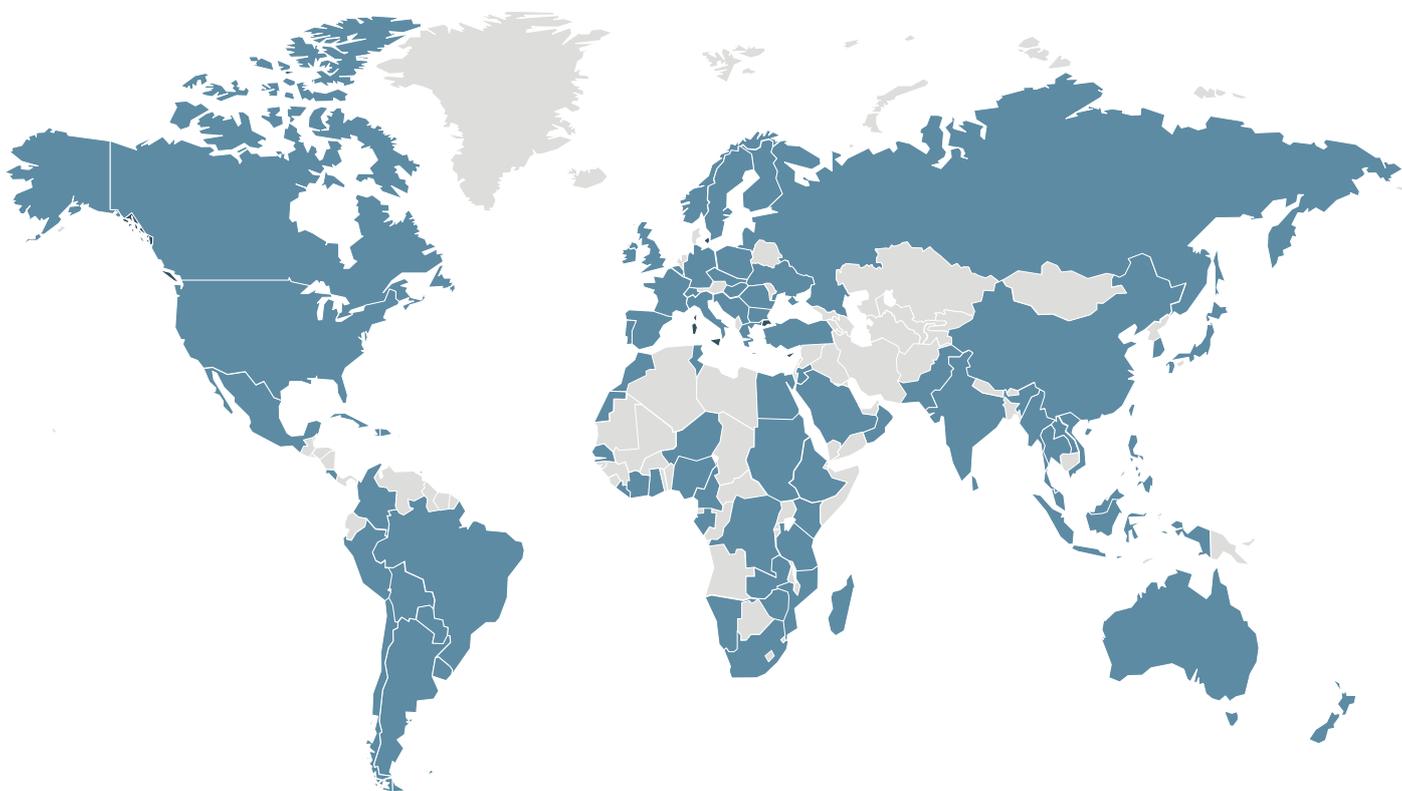


## 全球教育团队简介

---

艾意凯全球教育团队是一支专业的国际化团队，团队成员拥有超过90个国家的600多个教育项目的经验。团队共有40多位咨询顾问和4位合伙人和董事。团队位于新加坡，服务的客户遍布全球，从中国到智利。我们的团队专家就诸如K-12中小幼儿教育、教育科技等细分版块的教育业务、投资机会、

市场动态及影响提供深刻见解。GEP领导层曾为一些全球最大的教育机构的最高管理层和董事会提供服务，从2010年开始，给大多数超2亿美元的主要交易提供咨询服务。



艾意凯全球教育产业咨询团队成员实地完成的教育项目

---

## 全球教育团队领导层

Ashwin Assomull,  
合伙人  
a.assomull@lek.com

Danish Faruqui,  
合伙人  
d.faruqui@lek.com

Jitin Sethi,  
项目总监  
j.sethi@lek.com

Anip Sharma,  
合伙人  
anip.sharma@lek.com

## 报告撰稿人

Maryanna Abdo,  
高级经理  
m.abdo@lek.com

Julius Chen,  
项目经理  
j.chen@lek.com

Vinit Hase,  
助理  
v.hase@lek.com

Anip Sharma,  
合伙人  
anip.sharma@lek.com

### 专家意见来自：

Kaushik Mohan,  
高级经理  
k.mohan@lek.com