

概覽

我們是中國領先的在綫教育服務供應商，在校外輔導及備考等多個領域擁有強大的核心競爭力和極高的品牌知名度。根據弗若斯特沙利文報告，按總營收計，我們於2017年為中國最大的綜合綫上校外輔導及備考服務供應商，佔中國在綫校外輔導及備考市場總營收的0.63%。我們的業務由新東方於2005年成立，新東方為中國民辦教育行業的先驅，擁有逾二十年經驗，根據弗若斯特沙利文報告，按總營收計，於2017年其為中國最大的民辦教育服務供應商。憑藉新東方的豐富經驗，我們在三個核心分部，即大學、K-12及學前在綫教育分部提供廣泛的優質課程，為學生們帶來優越的在綫學習體驗。

我們的使命是成為終身學習夥伴，幫助學生充分發揮其潛能。我們以強大的內容開發能力向各年齡組別的學生提供綜合在綫課程，並在致力於持續擴大學生群體的同時豐富我們的課程設置。自成立以來，我們已建立以優質課程和內容著稱的知名在綫教育品牌組合。根據弗若斯特沙利文報告，於2017年，按總營收計，新東方在綫(我們的旗艦品牌)為中國大學考試備考市場中最大的在綫教育品牌，佔據8.2%的市場份額。我們的東方優播及多納品牌下的創新課程分別持續獲得K-12及學前學生及家長的認可。

於往績記錄期間，我們總付費學生人次約為4.7百萬。於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月報讀我們課程的學生人數分別約有360,000名、639,000名、1.1百萬名及1.1百萬名。⁽¹⁾我們透過不同的綫上及手機教育平台以多種形式提供課程和產品，包括不同班級規模的直播及錄播課程。我們的全面策略可通過調整學生接受教育的最有效方式及為各學生群體提供教育的方法來盡量提高學生的學習能力。我們多項課程具有自適應特性，可智能分析學生的學習進度，並提供更個人化的在綫學習體驗。作為對我們在綫課程的補充，我們亦提供大量的在綫學習工具和服務，以進一步提升在我們平台上的學習成效和效率。

我們的師資隊伍人才濟濟、各有所長，我們致力於招聘及培訓教學人員，因我們認為這對我們能夠迎合學生的不同學習需求及保持教學質量的一致標準，以提供良好的學習體驗至關重要。為確保授課一貫優質，我們在教師和學管師的選拔和認證方面採用嚴格的標

附註：

- (1) 我們以平台上的學生賬戶數目作為於往績記錄期間報讀我們課程的學生人數，並於計算學生人數時將每個賬戶視作一名個別學生。部分學生可能使用多於一個賬戶。

準，並透過嚴謹及系統性的課程向其提供持續培訓。我們強大的內容和技術開發實力，令我們得以開發具有創新特色的課程，藉此在不斷變化的學術環境中保持領先地位。我們投入大量資源進行內容開發，以確保我們的課程產品與時並進、引人入勝並行之有效。

我們的技術平台連繫師生，為彼等提供全面的技術支持，並提高我們的運營管理能力。我們的在綫和手機教育平台累積有關學生學習行為及課堂成效的豐富數據，可形成一個充當重要基礎的良性反饋循環，以便我們在平台上更新我們的課程內容、提高我們銷售和營銷工作的成效、提供持續的教師培訓及提升學生的體驗。

我們於往績記錄期間錄得大幅增長。我們的總營收由2016財年的人民幣334.2百萬元增至2017財年的人民幣446.2百萬元，並進一步增至2018財年的人民幣650.5百萬元，並由截至2017年11月30日止六個月的人民幣328.7百萬元增至截至2018年11月30日止六個月的人民幣478.0百萬元。同期，我們的付費學生人次由2016年財年的653,000增至2017財年的1.0百萬，並進一步增至2018年財年的1.9百萬，並由截至2017年11月30日止六個月的806,000增至截至2018年11月30日止六個月的1.1百萬。此外，我們於2016財年、2017財年及2018財年的分別錄得純利人民幣59.6百萬元、人民幣92.2百萬元及人民幣82.0百萬元，而我們截至2017年11月30日止六個月錄得純利人民幣90.2百萬元及截至2018年11月30日止六個月錄得純利人民幣36.2百萬元。

業務的可持續性

儘管我們於截至2018年11月30日止六個月錄得經營虧損，我們相信有利的市場前景及我的增長戰略將支撐我們業務的持續成長，同時使我們提高盈利能力。根據弗若斯特沙利文報告，中國的在綫校外輔導及備考市場預計從2017年至2022年將以26.3%的複合年增長率增長。依託我們的強大品牌名稱及全面課程設置，我們已準備好把握未來年份的市場機遇。我們提高盈利能力的策略主要包括計劃持續增加營收及有效控制主要營運成本及開支。具體而言，為了增加付費學生及營收，我們計劃：

- (i) 對於大學分部，繼續加強課程服務及改善我們的在綫學習體驗，以增加從報讀我們入門課程轉至正式課程的學生。此外，隨著我們K-12分部學生人數的增加，我們亦計劃增加K-12與大學分部之間的交叉銷售；
- (ii) 於K-12分部，通過整合新東方在綫的K-12課程及東方優播課程的客戶獲取渠道，進入更多城市並吸引更多K-12學生，擴大東方優播課程的市場滲透率；及

- (iii) 對於學前分部，增強新開發的多納應用程序課程的互動功能，並在多納在線課堂課程中引入一對一服務，以增加平均客戶支出。

同時，為有效控制我們的主要經營成本及開支，我們計劃：

- (i) 維持合理的教學成本。我們亦計劃進一步強化內部能力，系統地發現及培養高素質的教學人員，確保以合理的成本提供可持續的教學人員供應。例如，我們擬為擁有眾多知名大學的城市（例如武漢及西安）為我們的K-12教師建立教師培訓中心，作為區域中心營運，力求以較低成本招聘及培訓合格候選人；
- (ii) 提高銷售及營銷效率。我們將定期檢討各種營銷渠道，評估各渠道的營銷效率，並優化其中的資源分配。具體而言，我們將削減我們在傳統在線營銷渠道（如搜索引擎）上的支出，並通過提供更高客戶轉換效率的新媒體平台來擴大媒體推廣。我們亦擬通過我們的線下東方優播體驗中心以及我們的機構客戶優化交叉銷售機會，以提高我們的品牌知名度並吸引學生報讀。此外，我們亦將加強對銷售人員的績效評估及培訓項目，以提高彼等的生產力。有關我們業務戰略的更多信息，請參閱「— 我們的戰略」。

我們的價值定位

針對學生的價值定位：

- 種類繁多的課程產品涵蓋終身學習；
- 優質教育內容；
- 有機會受教於名師；
- 個人化及量身定製的學習體驗；及
- 隨時隨地學習的靈活性。

針對教師的價值定位：

- 卓有成效的科技化教學工具及平台；
- 全面的培訓及專業發展；

- 與品牌相關的質量認可；
- 彈性工作時間及工作地點；及
- 有競爭力的薪酬。

我們的優勢

我們認為，以下競爭優勢對我們在中國在綫教育市場的成功至關重要，並令我們從競爭對手中脫穎而出。

在中國在綫教育市場處於領先地位，品牌知名度高

我們是中國領先的在綫教育服務供應商，在校外輔導及備考等多個領域擁有強大的核心競爭力和極高的品牌知名度。我們在大學、K-12和學前分部中各自為個別學生提供大量課程。根據弗若斯特沙利文報告，按總營收計，我們於2017年為中國最大的綜合在綫校外輔導及備考服務供應商。

我們已建立一個以優質課程和內容著稱的知名在綫教育品牌組合。自2005年以來，我們已樹立新東方在綫旗艦品牌，其已成為中國大學考試備考市場的最大在綫教育品牌，根據弗若斯特沙利文報告，於2017年，按總營收計，該品牌佔據8.2%的市場份額。憑藉我們在新東方在綫旗艦品牌方面的成功和經驗，我們持續擴大服務範圍，以切合不斷變化的學生需求，並成功建立東方優播和多納品牌，分別在K-12和學前在綫教育市場迅速獲得認可。我們平台的成效從付費學生人次的迅速增長中可見一斑，付費學生人次由2017財年的1.0百萬增加91.9%至2018財年的1.9百萬，並由截至2017年11月30日止六個月的80.6萬增加37.0%至截至2018年11月30日止六個月的1.1百萬。

我們的品牌聲譽體現在我們榮獲的多項行業獎項，如微博2018年十大影響力教育機構、網易金翼獎「2017年度品牌影響力教育機構」及新華網教育論壇2016年度在綫教育創新品牌。

我們強大的品牌資產使我們能夠在不產生重大營銷費用的情況下拓展和發展業務。我們得益於知名品牌所帶來的龐大自然流量以及我們認為低於同行的客戶獲取成本，有關因素創造了良性循環，使我們能夠投入更多資金進行內容開發和服務提升，因此吸引更多潛在學生、教師和合作夥伴，從而進一步擴大我們的業務。

終身在綫學習平台，課程產品豐富

我們的在綫教育服務滿足各個年齡組別的學生所需。我們在大學、K-12和學前分部中提供在綫課程，以涵蓋學生從學前教育至大學及其後教育將要修讀的絕大部分課程。在大

學分部，我們專門為學生提供備考研究生入學考試、CET 4/6、海外統一考試的直播及錄播課程，並幫助學生提升外語能力。在K-12分部，我們通過新東方在綫提供在綫直播課程，通過東方優播向低綫城市的學生提供地區性的在綫直播課程，及向新東方綫下課程的學生提供私播課課程。在學前分部，我們以多納品牌提供設有適合兒童的學習場景的在綫直播課程及84個應用程序(包括iOS平台的32個應用程序及安卓平台的52個應用程序)，以鼓勵和培養幼兒的學習興趣，從小提高彼等對我們的品牌意識。通過我們的雲平台，我們亦向大學、公共圖書館、電信運營商和在綫視頻串流服務供應商等機構客戶提供教育內容及服務套餐，以接觸更為龐大的學生群體。我們的少數投資，如時代雲圖(一間提供大學考試備考材料出版服務的公司)，使我們能不斷提升我們的服務及擴大我們的內容供應。

我們對學生求學生涯中各階段的關鍵需求擁有深入瞭解，使我們能夠為學生提供貼切的教育內容。我們課程的廣度和深度切合學生在學前教育至大學及以後教育階段的教育需求。我們的全方位覆蓋亦培養了學生的忠誠度，同時提升了我們作為終身教育夥伴的品牌知名度。

我們對持續創造優質教育內容的往績深感自豪。在往績記錄期間，除持續更新我們的課程產品外，我們亦與業務夥伴合作出版及發行接近800本課程書籍。此外，我們與國內外知名學術機構合作，為我們的課程開發教育內容。例如，我們基於劍橋大學出版及授權的教材開發出多納外教學堂，並將該等教材的一部分整合至多納應用程序系列。我們的產品種類不斷擴大，促進付費學生人次迅速增長，同時提高了學生參與度及保留率。

為不同學生群體度身定製的優越在綫學習體驗

我們致力於提供精心設計的課程和引人入勝的學習材料，藉此為不同年齡組別和不同能力水平的學生提供有效的學習體驗。我們通過我們的在綫平台提供一流的學習體驗。同時，我們的PC和移動應用平台令學生可靈活方便地隨時隨地取得我們的課程產品。我們提供廣泛的課程選擇，確保學生能找到適合其個人學習需要的合適課程。我們的課程輔以高互動性的支援服務，例如學習計劃、在綫學習群組和在綫問答，以透過多種渠道鞏固知識點及提高學習效率。

我們努力將最新技術與專門為提高學生在平台上的整體學習體驗而設的各種教學技巧相結合。在大學分部，我們將在綫直播預錄課程與適應性學習軟件相結合，以提供個人化的學習體驗。在K-12分部方面，我們率先採用自主開發的九步教學法開發在綫直播課程，覆蓋在綫學習從內容預覽至課後評估的每個階段，以提升我們學生的在綫學習體驗及改善

彼等的學習成效。我們開發的東方優播課程乃以當地學校的課程內容為基礎，並在小班中以互動形式講授，以最大限度地提升在綫課堂互動及改善學生的學習體驗。在學前分部，我們的多納應用程序系列及多納外教學堂系列的互動內容與各種綫下產品(如多納圖書系列)相輔相成，豐富的學習形式可進一步提高學生的參與度和保留率。

我們強大的內容開發能力和創新的教學方法為我們超卓的在綫學習體驗提供支持。我們的內容開發團隊不斷開發新課程及更新現有內容，以吸引學生入學及緊跟不斷變化的學術環境和最新的教育市場趨勢。通過與教師緊密合作以分析教學表現及反饋，我們可將實時反饋用於持續改進內容，並以系統性的程序開發新內容。

龐大的優秀教學人員人才庫和系統性教師培訓計劃

我們擁有龐大的多元化優秀教師隊伍，足證我們有能力成功招募和培訓對我們服務質量至關重要的優秀教師。我們受惠於與新東方以及中國領先大學和師資培訓院校的密切合作，彼等為我們提供穩定的高質素教師供應。截至2018年11月30日，我們的平台上有2,453名教師和2,969名學管師。我們龐大的教學人員人材庫使我們能夠部署具備相關經驗的最優秀教師，可適應和滿足每名學生的學習需求，同時亦讓我們擁有最大的課程編排靈活性，從而完善我們的課程產品。截至2018年11月30日，我們的絕大多數教師均持有學士學位，約三分之一的教師持有碩士及以上學位。

我們卓著的品牌、龐大的學生群體、強大的內容開發能力及完善的培訓計劃可吸引教師加入我們的平台。我們通過提供有競爭力的薪酬和職業發展平台來培養教師的忠誠度。例如，我們與時代雲圖(一間提供大學考試備考材料出版服務的公司)合作，幫助教師出版著作以建立個人品牌及通過版稅賺取額外收入。我們亦於2017年啟動千萬名師計劃，以通過多種措施(如加大教學平台的支持、增加資源及加強對其社交媒體平台的管理)向一流教師提供擴大其個人影響力的機會。在千萬名師計劃的現有17名參與教師中，有十名為新東方的全職教師，兩名為新東方的兼職教師及五名為非新東方教師，彼等均為我們的兼職教師。於2016年5月至2017年12月期間，千萬名師計劃中的教師每月平均合共貢獻學生報名流水人民幣4.8百萬元。在令教師受益的同時，該等措施提升了我們的品牌曝光率及幫助更多學生接觸我們的教學內容。

我們在教師甄選、認證和培訓方面保持嚴格的高標準，以確保教學質量的一致標準。我們利用來自新東方20多年的教育經驗，開發了一套適用於所有業務分部的系統性教師培

訓計劃，以不斷提高為在綫教育環境度身定製的教學質量和標準。我們所有的新教師及學管師均須經過系統性專業培訓，方符合資格在我們的平台上授課。通過我們的培訓計劃，我們的教學人員將具備一般在綫教學技能和特定課程技能。

高度可擴展、科技型經營模式

我們通過不斷採用在綫教育行業中的最新技術建立起一個高度可擴展及具成本效益的在綫教育經營模式。我們繼續通過增加課程產品以及我們的師生人數來擴大我們的業務。我們的內容開發過程使我們能夠快速而有效地創建和更新新課程，並通過我們的在綫平台交付至不斷擴大的師生群體。我們在開發教育數據庫、課程編排系統和教學支持基礎設施方面的豐富經驗和專長，使我們能夠以最富成效的方式交付內容，並以增長潛力最高的分部為目標。

此外，作為中國在綫教育行業的先驅之一，我們受惠於來自學生的大量學習行為及結果數據，並以分析數據引導教師及內容開發團隊持續提高我們的課程材料及教學表現。我們龐大的學生群體及數據分析能力使我們能夠提供切合學生需要的教育資源。截至2018年11月30日，我們在知識庫中共累積超過百萬條試題及大量教學資源，可支持我們的內容開發能力。

我們通過數據分析和持續的研發工作，不斷改善我們的課程內容及服務質素。作為在綫平台，我們不受實體基礎設施或學生所在地的限制，使我們能夠高效地擴充及擴大業務。因此，我們已準備好把握重大的增長機遇，例如會透過滲透至缺乏優質綫下教育資源的低綫城市。

我們強大的科技基礎設施網絡和自主開發的在綫平台易於擴展並可支持課程類型和付費學生人次的顯著增長。此外，我們利用人工智能及大數據分析等尖端技術進一步提升學生的學習體驗。例如，我們已利用人工智能技術開發自適應學習系統「知心」，該系統會根據學生的課堂表現和進度動態調整課程內容，從而提高學習效率。

具有深厚教育專業知識的管理層團隊及戰略性股東

我們受益於管理層的領導，彼等乃中國在綫教育行業的先驅。我們盡責及經驗豐富的管理層團隊一直能有效應對行業和監管變化以及不斷演變的教育需求，並充分利用教育行業的新興機會。我們的聯席行政總裁兼執行董事孫女士是我們的創始成員之一，自創辦以來一直領導我們成功執行增長戰略。我們的聯席行政總裁孫東旭先生於校外輔導及備考市

場擁有逾12年經驗。我們高級管理層團隊的其他成員加入我們已逾十年之久，彼等在各自的領域有著豐富的經驗。我們的財務總監兼執行董事尹先生在領先的教育、會計和技術公司從事財務管理方面擁有逾22年經驗。我們的營運總監兼執行董事潘先生在領先的諮詢和研究公司從事營運以及銷售和市場營銷方面擁有逾18年經驗。我們的技術總監及執行董事曾先生在微軟等公司從事資訊科技方面擁有逾20年經驗。

我們的主席俞先生為我們最大股東新東方的創始人兼主席。俞先生是中國教育行業的名人，對我們在綫教育平台的成功作出了重大貢獻。除新東方外，騰訊亦為戰略合作夥伴及自2016年以來一直為我們的股東。我們從使用騰訊廣泛的生態系統和先進技術中受益，尤其是與大數據分析、人工智能、雲服務和影音互動有關的技術。

我們認為，管理層團隊的集體經驗和強大執行能力在業內具有顯著優勢，使我們能夠持續把握具吸引力的增長機會。

我們的戰略

我們的目標是進一步加強在中國在綫教育市場的領先地位，將教育與科技相結合，以成為學生和教師信賴的教育合作夥伴。我們計劃通過以下主要增長戰略實現我們的目標：

擴大我們的內容供應及提升學生的學習體驗

我們計劃通過不斷開發和完善內容來擴大我們在各教育分部的產品和課程設置。我們將進一步加強我們在大學教育分部的市場領導地位、擴大在K-12和學前教育分部的市場份額，並選擇性地進軍市場需求有待滿足的新分部。

就大學教育分部而言，我們計劃引入更多直播課程、加強課程的互動功能、擴闊自適應學習程序的應用範圍，並組織更多備考營以改善學習效率。我們亦計劃透過微信及小應用程序提供互動學習程序，幫助學生更便利及高效地學習。藉助增強後的課程服務，我們將改善學生的在綫學習體驗，從而增加從報讀我們入門課程轉至正式課程的學生。就K-12教育分部而言，我們計劃於新東方在綫上的所有K-12課程中全面採用「雙師模式」，並加強課程開發，以涵蓋一年級至十二年級的全部課程科目。自2018年6月推出以來，我們一直在不斷優化「雙師模式」的實施及營銷。我們預期市場對我們「雙師模式」課程的更廣泛認可將導致提升入門課程與正式課程之間的轉換率，並減少K-12課程的平均客戶購買成本。我們會

穩步將東方優播業務拓展至中國的更多低綫城市，並將升級現有課程及因應不斷變化的市場需求開發新課程，藉此完善我們大學及K-12分部的在綫課程組合。對於學前教育分部，我們計劃增強新開發的多納應用程序課程的互動功能，並在多納在綫課堂課程中引入一對一服務，以增加平均客戶支出。

作為我們核心課程產品的延伸，我們計劃探索將專有知識產權商業化的其他途徑。例如，我們計劃進一步開發多納品牌旗下產品，此舉不僅提供增加總營收的機會，更重要的是可自學前年齡提升我們作為中國終身學習首選教育夥伴的品牌及聲譽。我們計劃透過內部開發學前在綫教育課程推出更多多納課程及教材，並與業務合作夥伴攜手開發多納品牌書籍及商品。我們認為，此戰略將進一步加強我們在中國在綫教育行業的領導地位。

我們致力於利用創新技術提升學生的學習體驗、提高教學效率及升級平台功能。我們將繼續開發對用戶體驗至關重要的技術能力，如網絡基礎設施、移動應用程序、人工智能和大數據分析能力。我們計劃逐步將我們的「知心」自適應學習技術應用於其他大學和K-12課程產品。我們亦計劃進一步加強與騰訊等中國領先科技企業的合作與夥伴關係，利用彼等在相關技術（例如大數據分析）方面的優勢加強我們的內容開發及人工智能技術。我們現時與騰訊的合作主要集中在視頻串流技術、互動平台建設及定向營銷。未來，我們將在其他領域探索與騰訊及其他中國領先科技公司的合作。此外，我們銳意不斷作出技術投資，包括利用領先行業供應商提供的先進雲技術及公共雲服務，升級現有資訊科技基礎設施和提升雲端學習平台。我們亦計劃擴大我們的平台容量，以便更多學生在我們的平台同步學習、在我們的串流平台上採用新影音傳輸技術，並於所有在綫課程產品中採用自適應學習系統。

我們預期此項戰略的資金來源將主要來自我們的銀行結餘及現金，並於有需要時以首次公開發售前投資及首次公開發售所得款項作補充。我們計劃就此項戰略分配首次公開發售所得款項的約157百萬港元及首次公開發售前投資所得款項的16百萬港元。於首次公開發售所得款項的150百萬港元中，我們計劃將約100百萬港元用作開發大學及K-12分部的新課程。

進一步增加付費學生人次

我們將通過留住現有學生和招收新學生以尋求增加付費學生人次。在大學分部，我們將通過針對性的營銷戰略，吸引更多計劃參加考試或出國留學的學生，以鞏固我們在備考市場方面的領先地位。通過強勁的品牌知名度及增加付費學生人次，我們相信，我們將能

夠進一步提升我們於大學分部的市場份額及收入。在K-12分部，我們計劃利用強大的品牌和運營專長，通過在綫營銷和我們在低綫城市的本地化東方優播業務，迅速增加付費學生人次。於2019年，我們計劃進入約30個人口逾百萬且我們認為東方優播對當地學生極具價值的低綫城市。此外，我們計劃合併新東方在線K-12課程及東方優播課程的客戶購買渠道，以提升我們的交叉銷售工作。例如，我們計劃在東方優播體驗中心宣傳新東方在線K-12課程，以便到訪東方優播地方中心的學生將能夠現場瀏覽、體驗及購買新東方在線K-12課程。為於2019年擴大東方優播，我們預計將花費約人民幣17百萬元，主要用於為東方優播體驗中心租賃物業、購買設備、招聘當地員工及開發本地化課程材料。我們估計人民幣17百萬元中的約人民幣10百萬元將來自全球發售所得款項淨額。我們估計將就整項東方優播擴張計劃花費約人民幣65百萬元，預期該計劃將於三年內完成。我們預計，待未來兩至三年完成目前的擴張計劃後，我們的K-12分部將佔我們的總收入超過三分之一，屆時我們可穩固於此分部的投資。在學前分部，我們計劃以年齡介乎二十餘歲至四十餘歲的家長為目標，由於彼等習慣在日常生活中使用互聯網，因此更容易接受彼等子女(即我們的潛在學生)使用在綫教育。我們亦計劃通過在多納上推廣我們的產品和課程設置，藉此擴大我們的用戶群。我們將透過精準營銷在綫推廣我們的品牌及課程設置、加強與知名公司的現有合作及建立新合作，以組織校園營銷活動，並加大力度招聘及培訓營銷人員及銷售代理。隨著市場對我們的創新多納外教學堂產品及綜合課程的接受度的提升，我們預期，學前分部的收入將會增加，而毛利率將於2020財年或前後改善。我們亦將定期評估各種營銷渠道及其營銷效率，並優化其中的資源分配。我們將削減我們在傳統在線營銷渠道(如搜索引擎)上的支出，並通過提供更高客戶轉換效率的新媒體平台來擴大媒體推廣。我們亦擬計劃增強對我們銷售職員的表現審核，增強彼等於招聘新學生的生產力。

我們預期此項戰略的資金來源將來自結合首次公開發售所得款項及內部資源。我們計劃將首次公開發售所得款項中約90百萬港元用作綫上營銷活動、約30百萬港元用作綫下營銷活動及約30百萬港元用作招聘及提升營銷員工及銷售代理。我們亦計劃就此項戰略分配首次公開發售前投資所得款項的約16百萬港元，並於有需要時以銀行結餘及現金作補充。

系統性地吸引及培訓教學人員

我們認為，我們保持一貫優質教學標準的能力是我們取得成功的關鍵因素。我們有意在招聘、挽留、培訓和晉升優秀教學人員方面投入更多資源。透過物色及聘用優秀的候選人、增加在綫及綫下培訓課程、提高教學人員的酬勞，以及為表現突出的教師提供機會擴大其對學生的影響力及品牌影響。

我們亦計劃進一步強化內部能力，系統地發現及培養高素質的教學人員，確保以合理的成本提供可持續的教學人員供應。例如，我們計劃在教師招聘方面加強與中國一流大學的合作，進一步優化我們在北京、上海等一線城市的教師培訓計劃，並在武漢、西安等知名院校雲集的城市成立K-12教師培訓中心，作為招聘及培訓合格候選人的地區中心加以運作，以降低成本。由於位置鄰近大學，該等培訓中心有助我們更直接地接觸更多合資格的K-12課程人選。我們將於該等中心安排駐場招聘人員，負責與當地大學接洽、組織供學生參與的招聘活動及舉辦現場培訓課程。我們相信，經營有關培訓中心可提升教師的歸屬感，同時可減少在北京以外地區招聘及培訓教師的相關成本，從而有利於我們的擴張計劃。我們預期將於2019年啟動程序，並將花費約人民幣15百萬元主要用於租賃物業、購買設備、招聘當地員工及製作培訓材料。我們估計將花費約人民幣10百萬元的全球發售所得款項淨額，並於有需要時以內部資金資源作補充。

我們亦於2018年3月啟動在綫教師培訓學院，主要用作培訓大學教育分部的教師。我們計劃加強及擴大在綫教師培訓學院計劃，以向所有教學人員提供深入培訓及系統性職業發展。特別是，我們的培訓學院將由綫上及綫下課程組成，並專注於培訓及發展教授大學教育分部在綫課程所必須的技巧。培訓學院將舉辦的培訓課程專為提高教師於課程開發、教學技巧、演說技巧、客戶服務、透過新媒體建立個人品牌等方面的能力。我們認為，擁有受歡迎和有影響力的教師將進一步提升我們於在綫教育行業的領先地位，並提高我們的品牌知名度。我們計劃有系統地發掘和培養一流教師，以提供優越的在綫學習體驗，同時與學生和家長積極互動，以提升教師自身的個人品牌。

我們預期此項戰略的資金來源主要來自首次公開發售所得款項，並以首次公開發售前投資及銀行結餘作補充。我們計劃將首次公開發售所得款項中約210百萬港元用作委聘更多合資格教師、約210百萬港元用作提高教學人員的整體薪酬及約50百萬港元用作改善培訓系統。我們亦計劃就此項戰略分配首次公開發售前投資所得款項的約50百萬港元，並於有需要時以銀行結餘及現金作補充。

尋求與科技企業和教育內容供應商建立戰略夥伴關係並進行投資

近年來，我們專注於有利在綫教育的技術及有助我們擴充課程及產品設置的優質教育資源，已成功建立戰略夥伴關係及完成多項投資。未來，我們計劃選擇性地物色在綫教育領域中有助我們擴大教育內容供應的投資機會，以及可與我們現有平台產生協同效應的先進技術機會。我們將以中小型公司為主要目標，彼等擁有能夠提高我們的串流能力、優化

業 務

學生對我們平台的體驗或豐富我們課程功能的獨特及可靠技術，或專門從事在綫教育的若干領域，能協助擴大我們的現有業務綫及增強我們的課程開發能力。我們認為，此舉將進一步鞏固我們的平台，並有助我們實現長遠目標。有關我們投資策略的更多資料，請參閱「業務 — 我們的合作夥伴及投資」。

我們預期此項戰略的資金來源將主要來自首次公開發售所得款項。我們計劃就此項戰略分配首次公開發售所得款項的約470百萬港元及首次公開發售前投資所得款項的50百萬港元。截至本文件日期，我們尚未就潛在收購或投資物色任何具體目標或進行任何交易。

我們的業務模式

我們在提供優質課程內容、培養優秀教師及透過在綫平台聯通師生方面的豐富專長，為我們經營高度可擴展的業務模式提供支持。憑藉業務模式及平台的靈活性，我們可有效擴展業務，並以具成本效益的方式豐富課程設置及拓闊學生群體。

我們主要向處於不同年齡階段的學生提供三個核心分部的在綫教育課程，即大學教育、K-12教育及學前教育。我們的大學及K-12教育分部課程為課外活動性質，不計入大學或中學文憑要求。透過此項組合，我們可迎合每名學生的終身學習需要，而我們採用特別設計的課程模式及業務戰略，從而鎖定各年齡階段的學生。於2018財年，我們的付費學生人次總數約為1.9百萬，當中1.5百萬為正式課程學生人次及39.7萬為入門課程學生人次。

- **大學教育**。我們的大學教育服務主要包括大學考試備考、海外備考及英語學習。我們的課程針對正準備應考統一考試或尋求提高英語能力的大學學生及在職專業人士。該等學生通常有具體的學習目標，該分部的課程結合直播及錄播形式，以盡量提高授課成效。我們於2005年推出並透過新東方在綫及酷學英語平台提供大學分部服務。於2018財年，此分部的付費學生人次為1.2百萬，佔我們的付費學生人次總數的59.7%。
- **K-12教育**。我們的K-12教育服務包括校外輔導課程，當中涵蓋中國小學至高中的大部分標準學校學科，而我們提供專為普通高等學校招生全國統一考試而設的備考課程。憑藉我們於K-12方面的專長，我們亦於2017年推出創新的東方優播課程，該課程為一項針對低綫城市學生提供的地區性直播互動輔導服務，該等城市未必擁有便捷的綫下基礎設施，同時對隨時隨地有效連接綫上平台的需求不斷增長。於2018財年，該分部的付費學生人次為18.5萬，佔我們付費學生人次總數的9.5%。
- **學前教育**。透過多納學英語及兒童教育應用程序及多納外教學堂英語直播課程，我們的學前教育分部提供適合兒童的在綫教育內容。我們於2012年推出多納應用程序系列，並於2017年推出多納外教直播學堂，於2018財年，該分部的付費學生人次為59.7萬，佔我們的付費學生人次總數的30.8%。

此外，我們亦透過在綫教育模組向大學、公共圖書館、電信營運商及在綫視頻串流供應商等學校及機構客戶提供教育內容套餐。

業 務

我們的課程及產品設置

我們透過新東方在綫及酷學英語提供大學分部課程、透過新東方在綫及東方優播提供K-12教學分部課程，以及透過多納提供學前分部課程。我們的課程設置乃根據我們滿足不斷變動的學術要求及推出有效教學法的豐富經驗而開發，旨在改善學生的學習效率及盡量提高學習成績。下表載列我們各類課程設置應佔的學生報名流水：

| | 截至5月31日止財政年度 | | | 截至11月30日止六個月 | |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2017年 | 2018年 |
| | (人民幣千元) | | | | |
| 學生報名流水 | | | | | |
| 大學教育..... | 287,689 | 408,207 | 584,858 | 262,662 | 341,790 |
| 大學考試備考..... | 142,562 | 229,004 | 335,728 | 138,405 | 175,466 |
| 海外備考..... | 106,900 | 128,441 | 183,184 | 92,041 | 110,830 |
| 英語學習及其他..... | 38,227 | 50,762 | 65,946 | 32,216 | 55,494 |
| K-12教育..... | 30,477 | 49,478 | 105,881 | 57,842 | 103,912 |
| 學前教育..... | 687 | 4,225 | 25,760 | 9,112 | 28,253 |
| 小計..... | 318,853 | 461,910 | 716,499 | 329,616 | 473,955 |
| 機構客戶..... | 69,399 | 69,315 | 97,196 | 43,926 | 53,300 |
| 總計..... | 388,252 | 531,225 | 813,695 | 373,542 | 527,255 |

下表載列我們各類課程設置應佔的付費學生人次：

| | 截至5月31日止財政年度 | | | 截至11月30日止六個月 | |
|---------------|--------------|-------|-------|--------------|-------|
| | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2017年 | 2018年 |
| | (千人次) | | | | |
| 付費學生人次 | | | | | |
| 大學教育..... | 538 | 829 | 1,158 | 460 | 621 |
| 大學考試備考..... | 308 | 577 | 857 | 304 | 376 |
| 海外備考..... | 127 | 133 | 178 | 89 | 118 |
| 英語學習及其他..... | 103 | 119 | 123 | 67 | 127 |
| K-12教育..... | 60 | 75 | 185 | 93 | 292 |
| 學前教育..... | 55 | 106 | 597 | 253 | 191 |
| 總計..... | 653 | 1,011 | 1,940 | 806 | 1,104 |

業 務

下表載列我們各類課程設置中每名付費學生人次的平均開支詳情：

| | 截至5月31日止財政年度 | | | 截至11月30日止六個月 | |
|---------------------------|--------------|-------|-------|--------------|-------|
| | 2016年 | 2017年 | 2018年 | 2017年 | 2018年 |
| | (人民幣元) | | | | |
| 正式課程 | | | | | |
| 大學教育..... | 718 | 621 | 682 | 727 | 723 |
| 大學考試備考..... | 620 | 472 | 513 | 557 | 555 |
| 海外備考..... | 1,048 | 1,240 | 1,484 | 1,306 | 2,070 |
| 英語學習及其他..... | 558 | 734 | 828 | 761 | 540 |
| K-12教育..... | 581 | 784 | 991 | 999 | 967 |
| 學前教育..... | 12 | 40 | 44 | 37 | 153 |
| 小計平均..... | 627 | 558 | 462 | 561 | 617 |
| 入門課程 ⁽¹⁾ | 6 | 9 | 11 | 9 | 19 |
| 總計平均..... | 488 | 457 | 370 | 464 | 430 |

附註：

- (1) 入門課程指專為吸引新學生至我們的平台而設，按相對較低價格收費的課程。可單獨購買入門課程而不購買正式課程，於往績記錄期間，絕大部份學生直接購買我們的正式課程。於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月，我們入門課程的付費學生人次分別為14.7萬、18.4萬、39.7萬及34.5萬。於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月，購買正式課程的學生佔購買入門課程的學生百分比分別為33.8%、26.3%、19.6%及13.4%。該等百分比並非入門課程與正式課程之間的轉換率，原因為學生於購買入門課程前可能已購買類似的正式課程，或彼等購買的正式課程可能與曾購買的入門課程無關。

大學教育

大學分部的課程包括大學考試備考、海外備考及英語學習課程以及其他課程。我們大學分部的付費學生人次由2017財年的82.9萬增加39.7%至2018財年的1.2百萬，並由截至2017年11月30日止六個月的46.0萬增加35.0%至截至2018年11月30日止六個月的62.1萬。我們大學分部的課程設置主要包括以下業務綫：

大學考試備考

新東方在綫旗下的大學考試備考課程主要包括國家研究生入學考試及CET 4/6。課程採用直播、錄播及兩者結合的上課模式。

我們的研究生入學考試備考課程涵蓋所有公共科目及絕大部分專業科目。我們的CET

4/6備考課程分為三類：(1)入門課程，專注於學習規劃、(2)特定科目課程及(3)涵蓋整個CET 4/6範圍的完整備考課程。

為盡量提高學習成績，我們為學生提供一系列配套材料及服務，包括講義、作業批改、在綫學習小組、在綫模擬考試、在綫問答及專門為CET 4/6學習而設的手機應用程序。學生亦可支付額外費用購買升級服務，例如個人化學習規劃、一對一輔導及無限量作業批改。

海外備考

我們為主要海外統一考試提供新東方在綫旗下的在綫備考課程，主要包括TOEFL、IELTS、SAT、ACT、GRE及GMAT。該等課程採用直播、錄播及兩者結合的上課模式。我們的TOEFL及IELTS課程採用自有的「知心」自適應學習系統。「知心」系統透過複雜算法及預測性分析收集學生的學習行為及成效數據，並評估彼等個別學習進度，以根據學生的知識弱項提供個人化課程內容，從而提高彼等的學習成績。

英語學習及其他

新東方在綫及酷學英語旗下的英語學習課程有助建立聽說讀寫的綜合水平，並強調培養英語溝通技巧。我們的課程設置主要包括新概念英語課程、與外籍教師的一對一口語練習環節及BEC課程。我們的英語學習課程通常以直播及錄播形式進行。

我們亦提供各類專業資格及其他外語課程。我們於新東方在綫為參加全國醫師資格考試的學生提供複習課程，並於職尚為參加基金管理、證券從業及中級經濟師考試的學生提供複習課程。我們於新東方在綫提供的外語課程包括日語、韓語、德語、法語及西班牙語課程。

K-12教育

我們於K-12分部的全面課程設置涵蓋中國K-12學生修讀的絕大部分科目，主要包括新東方在綫的K-12課程、東方優播地區性課程及私播課課程。我們K-12分部的付費學生人次由2017財年的7.5萬增加146.7%至2018財年的18.5萬，並由截至2017年11月30日止六個月的9.3萬增加214.0%至截至2018年11月30日止六個月的29.2萬。我們K-12分部的課程設置主要包括以下業務綫：

新東方在綫的K-12課程

我們針對中小學生提供種類繁多的在綫課外課程以供選擇，當中涵蓋全部主要科目，包括語文、數學、英語、物理、化學及其他。我們亦向中學生提供專為高等學校招生全國統一考試而設的學習課程及複習課程。

我們於新東方在綫提供的K-12教育課程，乃根據學年時間表而安排及特別設計，務求令學生獲得最切合教學進度的輔導服務。我們絕大部分的K-12教育課程採用「雙師模式」，由教師以在綫直播方式授課，專責學管師於課堂上及課後回答學生的提問及透過課前溝通、分發教材及為作業評分提供課堂支援。課堂規模與傳統綫下輔導課相若，一般招收20至30名學生，以促進課堂上的充分互動及提高學習效率。

東方優播課程

東方優播地區性直播互動校外輔導課程於2017年3月推出，面向身處教育資源有限的低綫城市及地區(如廊坊、淄博及嘉興)的中小學生。我們的課程已高度本地化，在設計方面緊貼本地學校的教材，涵蓋熱門考試範圍，藉此改善學生的考試表現。每班最多招收25名來自同一地區的學生，並透過網絡攝像頭、麥克風、耳機及手寫板增進學生互動。

我們的東方優播課程專注提供優質教育資源。因此，東方優播的教師通常為中國一流大學的畢業生，大多擁有豐富的綫下教學經驗。我們於所進軍的每個城市設立體驗店，向學生及家長展示東方優播課程，彼等可親身體驗課程演示及與現場的招生人員面對面交流。各體驗店均駐有三至四名員工，負責與當地學校溝通、促進內容開發、展開推廣工作、處理有關我們課程的查詢及促進試堂體驗。截至2018年11月30日，我們已於全國十四個省份的51個城市建立東方優播體驗店。有關我們體驗店的更多資料，請參閱「與控股股東的關係」。

私播課課程

我們於2017年1月推出私播課課程，此項錄播視頻課程專門為修畢新東方綫下課程後有意繼續於綫上學習的學生提供輔助學習資源。我們委聘新東方的教師設計及錄製私播課課程，並提供技術及運營支持，且我們與教師訂有服務合約，按市價及工作量向彼等支付佣金費用。有關我們與教師的服務合約條款詳情，請參閱本節「我們的教師及學管師」。

私播課涵蓋七年級至十二年級的所有主要科目，包括語文、數學、英語、物理、生物、化學、歷史、地理及其他。各項私播課包括一系列20至30分鐘的視頻，旨在鞏固特定科目的知識要點。學生可於課餘時間透過電腦或手機應用程序觀看視頻。有關我們就私播課課程與新東方合作的更多資料，請參閱「與控股股東的關係」。

學前教育

我們於2012年首次推出學前教育品牌多納，致力為三至十歲的兒童提供啟發心智的互動英語學習體驗。多納旗下的產品組合主要包括多納應用程序系列及多納外教學堂。我們亦將多納品牌授權予第三方進行周邊產品開發，例如多納兒童教育圖書系列，並就此收取許可費。我們學前分部的付費學生人次由2017財年的10.6萬大幅增加至2018財年的59.7萬，並由截至2017年11月30日上止六個月的25.3萬減少至截至2018年11月30日止六個月的19.1萬。我們學前分部的課程設置主要包括以下業務綫：

多納應用程序系列

我們的多納應用程序系列專為三至七歲兒童而設，包括以iOS／安卓為基礎的英語學習及兒童教育應用程序，由我們與兒童心理學家合作，根據兒童認知及學習特點度身設計應用程序的內容。我們的主要應用程序多納學英語應用程序提供互動繪本並每週更新主題，令孩子保持興趣，同時附有內部製作的英語學習動畫。我們其他的多納應用程序提供多個不同的學習場景，如食品或交通。多納應用程序的大部分內容來自內部開發，部分兒童教育內容來自由劍橋大學開發及授權的材料。為確保發音準確，應用程序內的所有閱讀材料均由專業配音員錄製。多納應用程序大多可免費下載，並附帶應用程序內購買項目（如視頻及互動繪本）。截至2018年11月30日止一個月，我們於iOS及安卓平台上的英語學習應用程序平日及週末平均每日活躍用戶總數分別約為44,000名及54,000名。

多納外教學堂

我們的多納外教學堂專為五至十歲兒童而設，由外籍教師進行小班直播英語教學課程。應用程序共包括四項互補產品：直播課程、一對一演練課、主題課及自學自適應應用程序。

直播課程為多納外教學堂體驗的核心產品。學生於虛擬教室上課，與同伴學習英語。每節課通常為50分鐘，每班招收四名學生，以盡量提高課堂互動。我們根據劍橋大學出版及授權的教材進行內部課程開發。所有教師均為母語外籍人士，並已取得英語教學的兩大主要證書，即教授英語作為外語(Teaching English as a Foreign Language)及／或對母語為非英語人士的英語教學(Teaching English to Speakers of Other Languages)證書，或持有學士或以上學位。透過實時課堂互動，教師可照顧每名學生的需要，而小班教學則可推動同儕學習。為提高兒童興趣，課程內容以動畫為基礎，並設有角色扮演環節。

業 務

演練課為一對一在綫直播課程，旨在鞏固知識要點及作為直播課程的補充。主題課乃興趣為本的在綫課程，涵蓋電影、跨文化主題及世界大事等各類主題。自適應學習應用程序持續監察學生的學習行為及成效，以智能方式為彼等提供學習材料，改善應用程序偵測到的知識及技巧弱項。

我們的學前分部於往績記錄期間產生毛損，原因為我們的學前教育業務仍然處於起步階段，須作出大量投資以開發及提供應用程序及課程，並聘請教師及員工，而有關舉措的裨益於日後方會全面實現。展望未來，我們有意透過聘請優質教師及員工，以及採購外部教育資源，進一步開發多納品牌旗下的新課程及服務，並改善現有課程及服務的內容及模式，藉此提升競爭力。我們預期可憑藉該等投資及開發舉措吸引更多學生、提高每名學生的平均開支及改善創收能力。同時，我們亦有意善用外籍教師資源、控制成本及開支、改善課程安排，並增加每名外籍教師服務的學生人數。

價格範圍及平均時長

下表載列於最後實際可行日期我們各類課程的價格範圍：

| | | | | 價格範圍 (人民幣元) | 有效期 |
|-------------|------------|-------------|--------------|--------------------|----------------------|
| 大學及語言 學習 | 大學考試 備考 | CET 4/6 | 入門課程 | 19.9–99 | 考試當月末 ⁽¹⁾ |
| | | | 特定科目課程 | 19.9–169 | |
| | | | 完整課程 | 199 | |
| | | 研究生入學 考試 | 單科課程 | 199–16,800 | |
| | | 全套課程 | 5,980–26,800 | | |
| | 英語學習 | 新概念英語 | | 99–3,999 | 最多800天 |
| | | 一對一口語練習訓練 | | 5,200–32,980 | 最多1,080天 |
| | | BEC | | 99–3,999 | 最多850天 |
| | | 傳譯員培訓課程 | | 99–2,799 | 最多700天 |
| | 海外統一考試備考 | | 9.9–134,600 | 最多860天 | |
| K-12教育 | 新東方在綫上的課程 | | 20–3,080 | 不適用 ⁽²⁾ | |
| | 東方優播 | | 960–1,350 | 不適用 ⁽²⁾ | |
| | 小型私人在綫課程 | | 1,920 | 不適用 ⁽²⁾ | |
| 學前 | 多納應用程序系列 | | 99–999 | 不適用 ⁽²⁾ | |
| | 多納外教學堂 | 66節課套餐 | 8,380–9,880 | 不適用 ⁽²⁾ | |

附註：

- (1) 該等課程於入學起至考試當月末止期間提供予報讀的學生，原因為該等課程旨在幫助學生備考相關考試。
- (2) 該等課程並無有效期，原因為該等課程一般為學生須於固定時限內參加的預定課程。東方優播、私播課、多納外教學堂的34節課套餐及66節課套餐各自的課程時長分別為最高120天、120天、120天及240天。

向機構客戶提供的產品

我們根據大學及K-12教育課程的內容模組，為中國的學校及機構提供教育內容套餐。我們的機構客戶包括大學、公共圖書館、公營機構以及電訊營運商及在綫視頻串流服務供應商。我們通常與機構客戶訂立年度合約，並每年續期。我們根據機構客戶購買的在綫教育產品及服務定額收費，有關機構客戶包括大學、公共圖書館、電訊營運商及在綫視頻串流服務供應商。此外，作為ETS於中國的TOEFL在綫練習（「TPO」）模組獨家合作夥伴，我們按每件產品的固定價格向ETS購買TPO產品，並轉售予新東方用作新東方TOEFL課程的教材。我們的機構客戶數目由2017財年的708名增加至2018財年的735名，並由截至2017年11月30日止六個月的640人增加至截至2018年11月30日止六個月的851人。有關與新東方進行的關連交易詳情，請參閱「關連交易」。

我們亦向第三方授權多納品牌及產品，包括出版商、玩具製造商、辦公室及家庭用品製造商以及學前教育服務供應商。於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月，向第三方授權多納品牌及產品產生的許可費分別為人民幣33.8萬元、人民幣28.7萬元、人民幣1.1百萬元及人民幣4.3百萬元。截至2018年11月30日，我們合作出版16個系列的多納圖書，總發行量近1百萬冊。

課程退款及更換政策

我們提供退款及換課服務。預錄課程一般可於購買後七天內退款，學生亦可選擇透過支付差價而將已購買的課程更換成課程費更高的課程，或倘替換的課程價格較低，則可收取虛擬貨幣以供於日後購買我們的綫上課程。直播課程一般可於第二堂課開始前退款及換課，倘課程僅包括一堂課，則不可退款及換課。截至2018年11月30日止六個月，我們處理31,774項退款要求，總額約為人民幣24.0百萬元。

我們的平台

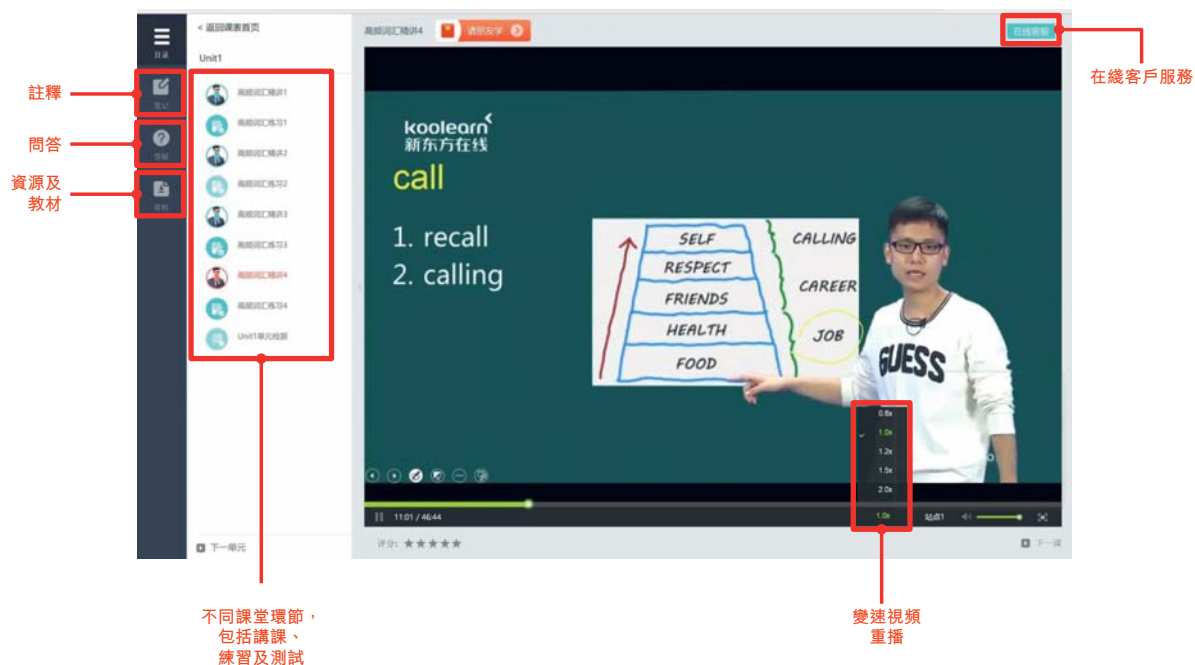
我們的課程主要通過四個平台提供，分別為新東方在綫、東方優播、多納及酷學英語。下表載列各平台所提供課程的概覽：

| | 新東方在綫 | 東方優播 | 多納 | 酷學英語 |
|---------|-------|------|----|------|
| 大學教育 | | | | |
| 大學考試備考 | ✓ | | | |
| 海外備考 | ✓ | | | |
| 英語學習及其他 | ✓ | | | ✓ |
| K-12教育 | ✓ | ✓ | | |
| 學前教育 | ✓ | | ✓ | |

新東方在綫

新東方在綫於2005年首次推出，為中國最早的專門在綫教育平台之一，亦為我們提供大部分課程及產品的主要平台。我們於新東方在綫提供各業務分部的課程，包括大學考試備考、海外備考、英語學習、K-12教育課程，以及通過多納外教學堂提供學前教育課程。除在綫課程外，新東方在綫亦為用戶提供增值服務，如個人化輔導及分發課程教材。iOS／Android应用程序及PC／Mac客戶終端提供綫下視頻、變速視頻重播及所有平台的進度同步等其他功能。

以下屏幕截圖說明新東方在綫一般課程界面的主要功能：



業 務

以下屏幕截圖說明新東方在綫應用程序及其課程界面的主要功能：



東方優播

我們的東方優播地區性直播互動輔導課程乃透過專用網站提供，學生及家長可在該網站上了解我們的創新教育理念、瀏覽我們教師的資料以及註冊及報讀我們的東方優播課程。

以下屏幕截圖說明我們東方優播一般課程界面的主要功能：



多納

我們通過多納提供各種兒童教育產品。多納應用程序系列於2012年首次推出，為一款以iOS / 安卓為基礎的教育應用程序，專為三至七歲兒童而設。應用程序的內容乃與兒童

心理學專家合作設計，根據兒童認知及學習特點度身定製。我們於2016年首次推出多納叢書，涵蓋兒童教育的各個重要主題，如數學及語言訓練等。我們亦於2017年推出多納外教學堂。

以下屏幕截圖說明我們多納學英語应用程序的主要功能及多納应用程序系列可選取的各種學習場景：



酷學英語

酷學英語是我們專為英語學習而設的直播課程平台，可通過多種渠道進行連接，包括官方網站、iOS／安卓应用程序、微信內網絡应用程序、QQ、微博及其他熱門社交媒體。



我們的學生及機構客戶

我們的大多數客戶為中學生及大學生。截至2018年11月30日止六個月，我們的學生報名流水分別約有64.8%及19.7%來自大學分部及K-12分部。近年來，我們的付費學生人次大幅增長。於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月，我們課程的付費學生人次分別為653,000、1.0百萬、1.9百萬及1.1百萬。此外，於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月，我們亦有637名、708名、735名及851名機構客戶。鑑於我們廣泛的客戶基礎，我們認為並無重大客戶集中風險。於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月，我們的五大客戶合共分別佔我們總營收的5.3%、2.9%、2.7%及2.4%。

銷售及營銷

我們主要通過直接在線銷售招收學生。由於我們擁有雄厚的品牌實力及卓著的聲譽，我們受惠於網站的龐大自然流量。學生可直接在我們的網站上及透過我們在天貓及京東的旗艦店購買課程及產品。此外，我們亦從其他渠道招生，包括品牌及植入式在綫廣告、入門課程流量轉換、口碑轉介、來自機構客戶的個別學生以及微博及微信等新媒體營銷。另外，東方優播亦從綫下體驗店招收學生。

截至2018年11月30日止六個月，特別是於暑假的主要促銷期間，新學期開始及「雙十一」活動期，我們通過微信、今日頭條及微博等新媒體平台投入更多資源進行精準營銷。我們實施該等營銷策略，以適應大學生的移動互聯網用戶習慣，這將使我們的品牌和產品能夠接觸更多潛在客戶。與通過搜索引擎進行的傳統在綫營銷相比，通過該等新媒體渠道的有

效營銷在初始階段需要相對大量的用戶聚合，其後我們期望能夠提高用戶轉換效率。截至2018年11月30日止六個月，我們處於初始階段，並通過不斷調整我們的新媒體營銷策略逐步提升用戶轉換。儘管我們的大學分部並非處於早期發展階段，但各自的市場仍在快速增長。根據弗若斯特沙利文報告，大學考試備考市場、在線海外備考市場及在線語言學習市場從2017年至2022年預計將分別按25.4%、21.5%及33.6%的複合年增長率增長。因此，我們已投入額外資本以維持我們的領導地位，抓住市場機會並進一步增加我們在大學分部的市場份額。此外，於截至2018年11月30日止六個月，我們實施一項營銷計劃，以我們的品牌「酷學英語」開發全新的非考試型英語學習課程，以使我們的課程組合多樣化，吸引新學生轉至大學分部的其他課程。此外，我們通過新媒體平台投入更多資源進行精準營銷，這在初期階段會產生更高的前期開支。

我們亦透過協助銷售及推廣我們課程的綫下銷售代理進行招生。銷售代理就代理綫上賬戶的虛擬貨幣向我們作出預付款，並將課程售予學生，屆時我們將會從代理的綫上賬戶扣除虛擬貨幣。我們通常就銷售代理購買的虛擬貨幣，向彼等提供我們課程零售價格約50%的折扣，而向其客戶提供的售價則不能低於我們課程零售價格的90%。截至2018年11月30日止六個月，代理銷售佔我們總營收約10.6%。

我們主要通過持續改進內容產品及服務以推廣品牌及提升市場影響力。學生的顯著學習成果促進了我們優質課程產品的口碑認可，加上新東方的品牌名稱，共同進一步提升了我們的品牌知名度。我們亦通過各種綫上及綫下營銷活動推廣品牌。我們與可口可樂、微博、支付寶及知乎等國內外知名公司協作，為潛在學生舉辦大量綫下活動，使彼等有機會參與及熟悉我們的品牌及課程。

我們的教師及學管師

我們已投入大量資源招聘、培訓及挽留教師及學管師。我們的學管師負責於課堂上及課後協助教師回答學生的提問、與學生家長溝通、督促學生的表現及為作業評分。我們亦受益於新東方成熟的教學人員招聘及培訓系統的最佳實踐經驗。

簡介及招聘

自成立以來，我們一直致力於建立龐大的教學人員人才庫，於在綫教學及培訓方面積累豐富經驗。我們對教學人員嚴格的選拔流程，確保我們可招募高質素人選。我們在中國一流大學舉辦教師及學管師招聘活動，且我們受益於新東方從高質素人選中選拔而來的資

深教師。我們不少兼職教師亦在綫下輔導中心(包括新東方)教授綫下課程。我們根據所有教師的水平及經驗向其提供具競爭力的薪酬待遇。

就我們的各種課程類型而言，我們使用系統性招聘標準(如TOEFL或IELTS成績、大學專業或海外留學經驗等)選拔教師人選。就招聘多納外教學堂及其他外籍教師輔導課程的外籍教師而言，我們通常通過專業機構招聘人選。於成為我們平台上的合資格教師前，外籍人選須順利通過一系列嚴格的審核流程，包括認證過濾、面試、試教、培訓及最終接納測試。我們的大多數教學人員均按兼職方式聘用。

我們與全職教師訂立僱傭協議及與兼職教師及學管師訂立服務合約。我們向每名教師支付佣金費用(按其所教授課程產生的學生報名流水的一定百分比釐定)或課程費(每個課時按一定固定金額釐定)。計算方法取決於課程類型及協商過程，而有關百分比或金額取決於教師的能力及經驗，以及屬全職還是兼職身份。

截至2018年11月30日，我們共有221名全職教師、2,232名兼職教師、79名全職學管師及2,890名兼職學管師。我們兼職教師中有386名亦於新東方任教，彼等擔任獨立職位，與於本集團擔任的職位並無關連。我們的絕大部分全職及兼職教師均持有學士學位，三分之一以上的教師持有碩士及以上學位。

培訓及績效評估

我們認為，擁有授課技巧精熟的合資格教學人員對保持我們的領導地位及提升學生的學習體驗及成績而言至關重要。為此，我們為教師及學管師提供全面的系統性培訓課程。

我們所有的教師及學管師均須接受為其教學經驗及職業發展需求度身定製的多項培訓課程。新教師須在我們的在綫教師培訓學院接受教學資格認證培訓、教學技能培訓、內容開發培訓、演示課程培訓及必修課程培訓。而就較資深的教師而言，我們會提供各種經特別設計的培訓課程(包括國外教授的課程)，以將彼等的角色由教學轉變為新教師培訓及發展。學管師通過出席我們在綫教師培訓學院的培訓課程來學習如何有效管理課堂。我們的全面培訓課程確保教師可及時了解學生需求、入學標準、評估測試以及進行有效教學所需的其他關鍵趨勢方面的變動。

我們設有用於檢討教師表現及激勵優異表現的整體評估系統。我們會使用具體績效評估指標來評估學管師、新教師及資深教師，包括學生反饋、職業道德、總課時、對內容開發的貢獻及對教師培訓的貢獻等。我們可能根據評估結果獎勵表現優異的教師，例如提供績效花紅及透過媒體合作夥伴進行在綫推廣的宣傳機會等。

我們的內容開發

內容開發團隊

截至2018年11月30日，我們擁有一支由超過800名成員組成的資深內容開發團隊。我們各業務分部均設有自身的內容開發團隊，而每個團隊再按內容類型(例如講義、練習冊或教師培訓課程等)進一步細分。我們的內容開發團隊與教學人員密切協作，以確保彼等能夠及時了解學術環境的變動。我們的內容開發團隊充分利用彼等對我們產品及學生需求的深刻理解，致力於不斷改進現有課程及開發新課程。

課程及課程材料開發

我們絕大部分課程及產品均於內部開發。我們會定期參與新課程開發，以把握不斷發展的在綫教育市場需求。我們設有嚴格的新課程開發程序，可確保我們整體課程設置的質量一致。在新課程開發計劃的最初階段，我們會進行市場調查以了解學生的需求、分析市場上的類似產品，並對教學內容、可行性及成本等進行一系列評估，以作為內容開發的指標。在開發階段，我們會反覆進行內部試講來微調新課程的內容。在推出新課程之前，須進行各種質量控制測試及標準化評估，以進行最終評審。課程的各個環節均須滿足嚴格及可量化的要求。例如，每一堂課須包含四至六個特定的教學目標，以及包含模板、結構、字體及語言表達一致的PowerPoint演示文稿。

我們亦就多納產品的內容開發與著名學術機構合作。例如，我們的多納外教學堂使用劍橋大學開發及授權的教科書。

大學分部個案研究：研究生入學考試

我們的研究生入學考試內容開發團隊會每週進行考試分析及內容更新。我們會根據最熱門的試題不斷升級教學模塊，以提高學生的學習效率及考試成績。除教學內容外，我們亦開發各種配套服務，從而為學生提供寶貴的資料及幫助彼等提高考試成績。例如，我們定期在社交媒體賬戶上發表文章，以向學生提供最新的考試資料及提示。我們亦維持龐大的研究生院校招生信息數據庫，從而幫助學生選校。該智能選校系統包含約1,000所學院、大學及其院系的入學資料，並會持續更新。

K-12分部個案研究：東方優播

東方優播的內容開發團隊與當地學校緊密合作，以確保內容能盡量切合當地所需。我們於東方優播體驗店的僱員負責拜訪當地學校並與其保持合作關係，我們可從其獲得當地

公共教育的最新學習材料。我們的產品中心會分析該等材料，為我們於各城市營運的東方優播課程編寫自身的課本及練習冊。為進一步切合當地情況，東方優播體驗店的僱員亦定期與學生及家長進行交流，以加深對彼等需求的了解，使我們可一如既往地定製課程，提高學習效率。

學前分部個案研究：多納

多納的新產品開發始於客戶調查，而客戶調查則通過多納應用程序的用戶數據分析及多納外教學堂客戶的問卷調查開展。一旦新產品開發項目獲得批准，將由專業人員（例如互動遊戲程序員、用戶界面設計師及視頻導演等）負責執行製作的所有環節。兒歌的配音及錄音均由專業合約配音員完成。

技術

構建可靠、可擴展及安全的技術基礎設施對於我們支持在綫教育服務的能力而言至關重要。我們的伺服器目前託管於北京三個不同的互聯網數據中心，並在中國多個城市設有五個視頻連接中心。我們透過購買專用的寬帶提供直播在綫課程。我們的網絡管理部門會定期監察網站及基礎設施的性能，並進行日常數據備份檢查，以便我們快速應對潛在問題。我們的大數據分析平台能夠在數秒內就網絡中的問題發出警告。我們的直播及預錄視頻會嵌入視頻水印，加上我們專有的DRM系統，可有效保護我們的版權及教育資源。

我們強大的影音技術乃我們用戶體驗的核心。我們擁有強大的流暢視頻播放平台，支持大多數主流編碼，並能夠根據用戶的頻寬自動選用適當速率。我們的直播視頻平台能夠同時容納逾200,000名在綫課程學生。直播及預錄視頻課程均適用於多個終端，包括網站、移動應用程序及PC客戶終端。視頻的時間軸中會預先標記知識要點，且在我們的平台上觀看視頻的同時所作的學生筆記亦與其時間軸相對應，因而可進行精確的課後搜索。除傳統的在綫交流方式外，學生亦可通過聊天屏幕與教師及學管師進行互動，以營造直播教室的氣氛。

我們認為，藉助大數據技術可使學生的學習體驗更為個人化。我們通過利用在綫教育中獲得的大量用戶數據及技術訣竅，開發出一個專有的自適應學習系統「知心」，藉以提升每名學生的學習體驗。知心結合包括語義網絡、數據挖掘及人機互動在內的大量技術，可根據每名學生的課堂表現來分析學生的學習進度，從而動態調整個別學生的課程材料、考試練習題及學習計劃，以最大限度地提高其學習效率及成效。

我們的合作夥伴及投資

我們的成功乃建基於我們識別及迎合學生需求及市場趨勢、改進及豐富課程、採用在綫教育行業最新技術以及拓展我們課程、教師及品牌曝光率的能力。我們選擇性地與我們的業務互補或有助於實施我們業務戰略的公司建立合作關係，並對其作出投資。於往績記錄期間，除「與控股股東的關係」及「關連交易」章節所載與新東方的合作外，我們曾進行以下合作及投資：

與騰訊的合作

我們於2016年與我們的股東騰訊締結戰略合作夥伴關係。我們的合作關係主要集中在利用騰訊的開放平台及卓越技術來提升我們的技術及分析能力，從而為我們的業務提供支持。我們在直播音頻／視頻傳輸及互動領域廣泛合作，以提升我們的視頻平台功能。我們充分利用騰訊雲服務在人工智能、圖像處理及自然語言處理方面的優勢，計劃在學生識別、教學監控及分析，以及客戶服務質量檢查等領域應用先進的音頻／視頻技術。

此外，我們與騰訊的合作增強了我們的營運及營銷能力。我們在大數據分析方面與騰訊合作，以提升數據操作能力及更精準地發佈社交廣告。有關我們與騰訊的合作詳情，請參閱「關連交易 — 騰訊框架協議」。

時代雲圖

於2017年1月，我們對時代雲圖（一間為大學考試備考材料、研究生入學試備考及職業教育提供出版服務的公司）進行戰略性投資，以豐富我們在CET 4/6及研究生入學考試領域的服務。時代雲圖為我們的聯營公司。我們向時代雲圖購買書籍以用作教材，並授權時代雲圖出版我們教師的部分著作，而除署名權外，我們擁有該等著作的版權。我們就所出版書籍向時代雲圖收取版稅。透過我們與時代雲圖的商業交易，我們的教師可選擇出版與其教學領域相關的實體書籍，從而增加自身的收入及進一步提高我們的品牌知名度。截至最後實際可行日期，我們已有18名教師通過與時代雲圖的合作出版合共61本書籍。有關我們投資於時代雲圖的詳情，請參閱「財務資料 — 我們綜合損益表的主要組成部分 — 應佔聯營公司利潤」。

職尚

於2014年7月，我們與ATA（一間提供專業證書考試課程的綫上教育公司）共同創立職尚。職尚為我們的聯營公司，為專業人士提供在綫教育及職業規劃服務，並專注於財務資

格考試。有關我們投資於職尚的詳情，請參閱「財務資料 — 我們綜合損益表的主要組成部分 — 應佔聯營公司利潤／應佔合資企業虧損」。

翼鷗

於2017年6月，我們對直播在綫課堂平台服務供應商翼鷗進行股權投資。我們向翼鷗購買其「ClassIn」直播傳輸技術服務，以提升我們的音頻／視頻傳輸技術，並提供我們的東方優播課程、新東方在綫的直播K-12課程及多納外教學堂課程等。

寓樂世界

於2015年5月，我們向寓樂世界作出股權投資，該公司專門從事向小學生及中學生提供科教、技術、工程及數學教育(STEM)。我們與寓樂世界的合作可豐富我們的STEM產品供應。我們的合作主要包括以下各項：(i)我們將寓樂世界開發的STEM課程整合至我們提供予在綫視頻串流服務供應商的教育產品套餐中，我們為此按用戶群規模向寓樂世界支付若干固定金額的年費；(ii)通過利用我們與公共圖書館的關係及我們向彼等提供服務的豐富經驗，我們幫助寓樂世界發展與我們現有公共圖書館客戶的合作。寓樂世界就我們向彼等轉介的公共圖書館客戶向我們支付轉介服務費，而我們就向其購買以供我們於與公共圖書館客戶的業務中使用的創客教育產品向寓樂世界支付款項；(iii)我們將品牌授權予寓樂世界用於推廣寓樂世界組織並於我們的平台播放的STEM競賽，而作為交換，我們則向寓樂世界收取許可費及播放費。

投資策略

所有上述投資目標均經審慎考慮、分析及內部審閱後挑選而定。我們已採取並將於日後繼續實施下列投資戰略：

- (i) 物色及投資下列其中一類企業：
- 擁有出色經營往績及其業務可與我們現有業務互補的在綫教育企業；
 - 可與我們現有業務產生協同效應，同時具有獨立商業價值的企業；
 - 擁有頂尖科技、創新產品及理想發展前景的教育科技企業；

業 務

- (ii) 將我們的資金投資於業務增長迅速或發展成熟的企業，並透過投資基金投資於初創企業；
- (iii) 採取嚴謹的「雙向」內部控制措施，即對物色投資目標及支付投資代價實施獨立審批程序：
- 我們已成立由富經驗的管理人才及專家組成的投資督導委員會。委員會就投資目標作出最終推薦建議，委員會僅於進行初步篩選、面談、調查及研究、初步審閱、盡職調查及複審後，方會推薦目標；
 - 我們亦已就支付投資資金設立審批程序。有關審批程序由我們的投資部、財務部及行政總裁實施，若付款金額超出一定水平，須經董事會另行審批；
 - 有關投資方面的內部控制詳情，請參閱「— 風險管理及內部控制」。

獎項與認可

作為中國在綫教育行業的先驅，我們已建立強大的品牌影響力及獲得眾多認可。我們於往績記錄期間獲得的部分重大獎項及認可載列如下。

| 獎項／認可 | 年份 | 頒獎機構 |
|-----------------------|-------|------|
| 在綫教育之王 | 2018年 | 36氪 |
| 最受歡迎研究生考試培訓機構..... | 2018年 | 微博 |
| 十大影響力教育機構..... | 2018年 | 微博 |
| 金翼獎— 品牌影響力教育機構..... | 2017年 | 網易 |
| 2017年度影響力在綫教育品牌..... | 2017年 | 百度 |
| 十大最具人氣在綫教育品牌..... | 2017年 | 360 |
| 2016年度影響力在綫教育品牌..... | 2016年 | 騰訊 |
| 2016年度最受歡迎教育品牌..... | 2016年 | 愛奇藝 |
| 2016年度最受用戶信賴教育機構..... | 2016年 | 網易 |
| 在綫教育創新品牌 | 2016年 | 新華網 |
| 品牌價值在綫教育機構..... | 2015年 | 新浪 |

我們的競爭

中國的在綫教育市場日新月異、高度分散且競爭激烈。我們在所提供服務的各個領域均面臨其他在綫教育服務供應商的競爭，其中包括好未來教育的在綫教育業務、滬江、有道及考蟲等。我們亦面臨提供傳統綫下教育公司的競爭。

我們認為市場上的主要競爭因素包括以下各項：

- 品牌認可度；
- 課程設置的範圍及質素；
- 提供差異化優質課程內容的能力；
- 整體學生體驗及滿意度；
- 教師質素及表現；及
- 向廣泛潛在學生有效推銷課程產品的能力。

我們相信，憑藉我們提供多元化課程設置的能力、高質素的教師隊伍、卓越的學生學習體驗、可擴展的業務模式及經驗豐富的管理團隊，我們能夠在營運所在的市場上展開有效競爭。儘管如此，我們當前或日後的若干競爭對手可能擁有較我們更長的經營歷史或更多的資源。有關競爭風險的論述，請參閱「風險因素 — 有關我們業務及所在行業的風險 — 我們的各業務分部面臨激烈競爭，而倘我們未能有效地競爭，我們可能會失去市場份額或無法獲得更多市場份額，且我們的盈利能力可能會受到不利影響」。

我們的供應商

我們的供應商主要包括(i)營銷及廣告服務供應商，(ii)辦公場所供應商及(iii)教材供應商。於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月，我們的五大供應商合共分別佔我們總採購額的11.3%、16.7%、15.3%及17.4%。於2016財年、2017財年、2018財年及截至2018年11月30日止六個月，我們的最大供應商分別佔我們總採購額的約4.2%、8.5%、7.1%及6.4%。

健康、安全及環保事項

我們並不經營任何實體學習中心。我們經營的唯一實體場所是東方優播體驗店。因此，我們並無承受重大健康、安全或環境風險。為確保遵守不時適用的法律及法規，我們的人

力資源及法務部門會調整人力資源政策，以配合相關勞動及安全法律及法規的重大變動。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並未因不遵守健康、安全或環境法規招致任何罰款或其他處罰。

知識產權

我們的商標、版權、域名、商業秘密及其他知識產權令我們的課程及服務從競爭對手中脫穎而出，並有助我們在目標市場中展開競爭。我們結合版權及商標法、商業秘密保護、與僱員訂立的保密協議及與教師訂立的知識產權安排以保障我們的知識產權，包括與我們的課程相關者。具體而言，該等措施包括：

- (i) 根據我們與全職教師訂立的僱傭協議及與兼職教師訂立的服務協議，我們分別擁有彼等受僱於我們及為我們提供服務而開發的知識產權。
- (ii) 截至最後實際可行日期，我們已註冊140項文學作品、藝術作品、影音產品版權、108項軟件版權及173項商標。我們亦為69個域名的擁有人。
- (iii) 不論為錄播或直播課程，「Koolearn」及「新東方在綫」的標誌均會於整個課程中出現在視頻屏幕上。我們亦於出版的書籍及製作的教材上以水印形式印上有關標誌。
- (iv) 我們的技術防止用戶下載我們的預錄或直播視頻。
- (v) 我們已開發出專有技術，以將隱形水印植入我們的視頻中，倘我們的視頻透過屏幕錄像被非法複製，我們將可從非法複製視頻中抽出隱形水印，作為支持我們打擊侵權措施的證據。
- (vi) 我們已委聘具有商標及版權代理資格的外部服務供應商與我們的法律部合作，監察任何知識產權被侵犯或盜用的情況。於發現任何侵權或盜用情況時，我們首先會妥善收集證據，再視乎情況警告侵權方、向出售非法複製的課程資料或課程的電子商務平台投訴，以及／或採取行政措施及／或司法程序。

僱員

截至2018年11月30日，我們擁有1,342名全職教師及僱員以及6,236名兼職教師及員工，其中大部分均居於中國北京。下表載列截至2018年11月30日我們按職能劃分的全職教師及僱員人數：

| | |
|--------------------|-------|
| 教學、內容開發及內容製作 | 413 |
| 銷售及營銷 | 528 |
| 研發及技術 | 297 |
| 一般及行政 | 104 |
| 總計： | 1,342 |

業 務

在我們負責教學、內容開發及內容製作的413名全職教師及僱員中，有221人為全職教師、79人為全職學管師、86人為內容開發人員及27人為內容製作人員。在我們6,236名兼職教師及員工中，有2,232人為兼職教師、2,890人為兼職學管師、743人為兼職內容開發人員及371人為兼職內容製作人員。

我們的成功取決於我們吸引、挽留及激勵合資格僱員的能力。我們於中國通過校園招聘會、招聘機構及在綫渠道招聘大部分教師及僱員。我們主要通過招聘機構招聘兼職外籍教師。根據我們所採用的培訓政策，我們的僱員將由內部講師及第三方顧問提供定期培訓。我們向僱員提供有競爭力的薪金、績效花紅及其他獎勵。我們認為我們與僱員保持著良好的工作關係，且我們並無遭遇任何重大勞資糾紛。我們的僱員概無工會代表。

根據中國法律的規定，我們參與適用市級及省級政府部門組織的住房公積金及各類僱員社會保障計劃，包括住房、養老金、醫療、工傷、生育及失業福利計劃，據此，我們按全職僱員薪金的規定百分比繳納供款。花紅一般由我們根據僱員表現及我們業務的整體表現酌情發放。我們已根據首次公開發售前購股權計劃向若干僱員授出購股權，以激勵彼等為我們的增長及發展作出貢獻。請參閱「風險因素 — 有關我們業務及所在行業的風險 — 我們已根據首次公開發售前購股權計劃授出購股權，並可能於日後授出額外購股權，或會導致股份酬金開支增加及攤薄現有股東的股權」。

保險

我們並無就因火災、地震、洪水或任何其他災害造成的傷亡或損失投購任何涵蓋學生、設備及設施的責任險或財產保險。根據中國的慣常行業慣例，我們並無購買業務中斷險，亦無購買要員人壽保險。倘員工出現未投保的傷亡，或倘我們任何設備或樓宇受損，均可能對我們的經營業績造成重大不利影響。董事認為本公司目前所投購的保單充足。請參閱「風險因素 — 有關我們業務及所在行業的風險 — 我們投購的保險覆蓋範圍有限」。

物業、其他資產及設施

我們目前的主要行政辦公室位於中華人民共和國北京市海淀區海淀東三街2號南樓18層。截至最後實際可行日期，我們的租賃物業總建築面積約為14,119.18平方米，租賃協議的屆滿日期介乎2019年5月31日至2024年2月12日。該等設施目前用作我們的管理總部以及我們

部分銷售及營銷、內容開發以及一般及行政活動的場所。我們亦於48個城市租賃總面積為6,130.17平方米的物業空間，用於經營我們的東方優播體驗店。

我們認為，我們目前租賃的設施足以滿足我們於可見將來的需求，且我們相信我們將能夠獲得足夠的設施（主要通過租賃額外物業），以配合我們未來的擴張計劃。

截至最後實際可行日期，在我們的69處租賃物業中，用作東方優播體驗店的八項物業有業權瑕疵，可能影響我們日後繼續租用該等物業的能力。業權瑕疵乃主要由於出租人未就其出租該物業的法定權利提供物業所有權證書，或出租人未能提供證書證明該物業的業主同意出租該物業。倘該等物業的業權產權負擔出現爭議或招致政府行動，則我們可能難以繼續租賃該等物業而或須搬遷。我們預期，於附近物色其他同類物業不會耗費大量時間，搬遷業務亦不會產生大量費用。有關我們租賃物業的風險，請參閱「風險因素—與在中國經營業務有關的風險—未能保障我們的租賃權益或遵守有關我們所租賃場所的相關法規，可能會令我們的業務營運中斷」。

截至最後實際可行日期，我們並未發現第三方或政府部門對該等租賃物業中的任何一項業權提出任何質疑而可能影響我們目前的佔用。董事認為，任何潛在搬遷不會對我們的業務、財務狀況及經營業績產生重大不利影響。

根據中國有關法律，倘因出租人的過失造成租賃協議無效，承租人有權提出索償。倘我們繼續租用該等物業的能力因第三方反對而受到影響，則我們可根據中國有關法律尋求出租人作出彌償。

法律訴訟及合規

我們現時並無涉及任何針對我們的重大法律或行政訴訟，亦不知悉有任何法律或行政訴訟構成威脅，致令我們的管理層認為有關威脅可能對我們的業務、財務狀況、現金流量或經營業績產生任何重大不利影響。我們可能不時面臨於日常業務過程中產生的各種法律或行政訴訟，包括有關侵犯知識產權、違反第三方許可或其他權利、違反合同以及勞工及僱傭索償的訴訟。

風險管理及內部控制

我們一直致力於建立及維持風險管理及內部控制系統，包括我們認為對業務營運而言屬適當的政策、程序及風險管理辦法，我們亦銳意持續完善該等系統。

為管理我們的外部及內部風險以及確保業務順利營運，我們已聘請一名獨立內部控制顧問（「內部控制顧問」）協助我們檢討及評估內部控制系統，並為改進內部控制系統提供建議。內部控制顧問已就內部控制系統進行若干協定檢討程序，並提出若干改善建議以加強我們的企業管治。

我們已採納內部控制顧問所建議的強化內部控制措施。我們的內部控制顧問已完成內部控制系統的後續檢討程序，並糾正於檢討期間所識別的內部控制系統不足之處。根據內部控制顧問所出具的內部控制報告，我們確認，截至最後實際可行日期，概無發現重大內部控制問題。

我們已在業務營運的多個方面採納及實施風險管理政策，如財務報告、資訊系統、內部控制、人力資源及投資管理等。

財務報告風險管理

我們已實施一套與財務報告風險管理相關的會計政策，如財務報告管理政策、預算管理政策、財務報表編製政策以及財務部門及員工管理政策等。我們已採取各種程序實施會計政策，而財務部門會根據該等程序審核我們的管理賬戶。我們亦為財務部門的員工提供定期培訓，以確保彼等了解我們的財務管理及會計政策，並在日常營運中實行政策。

截至2018年11月30日，我們的財務部門由22名僱員組成，由財務總監尹先生領導，彼在財務報告方面擁有十三年經驗。

信息系統風險管理

充分維護、儲存及保護用戶數據及其他相關資料是我們成功的關鍵所在。我們已實施相關內部程序及控制措施，以確保用戶數據受到保護以及避免相關數據洩漏及遺失。於往績記錄期間及直至最後實際可行日期，我們並無發生任何用戶數據嚴重洩漏或遺失的情況。

我們已建立信息系統安全管理框架，包括相關內部控制及風險管理機制，以管理網絡安全、數據安全、病毒防護措施、系統變動審批程序、用戶支持系統及業務持續性保證系統。具體而言，我們已實施定期數據有效性測試程序以及明確的數據備份及存檔標準及要求。

我們為僱員提供資訊安全培訓，並進行持續培訓及不時討論任何問題或必要更新。我們亦設有應急機制，以評估重大風險、制定災難應對方案，並定期進行應急演習。

截至2018年11月30日，我們的信息科技部合共有56名僱員。該團隊共同對我們的信息科技系統及基礎設施負責，其中包括確保用戶數據的使用、維護及保護符合我們的內部規則及適用的法律及法規。

內部控制風險管理

我們已制訂及採納內部控制機制及嚴格的內部程序，以確保我們的業務營運符合相關規則及法規。我們的內部控制團隊在董事及高級管理層成員的監督下工作，以制訂及改進內部控制機制，並與業務部門密切合作，以(i)執行風險評估及就風險管理戰略提供建議，(ii)提高業務流程效率及監察內部控制的成效，及(iii)提高本公司的整體風險意識。

我們的內部控制團隊已制定並負責監督集團層面的反欺詐及反貪污機制，包括匿名舉報渠道。該團隊亦制定並負責監察我們的內部及外部溝通政策，該等政策規定資訊分類規則、適當的溝通渠道、保密信息管理程序、監管備案及公共溝通程序。

根據我們的程序，我們的內部法律部門在我們訂立任何合約或業務安排前，會檢查合約條款及審閱我們業務營運所需的所有相關文件，包括交易對手方為履行彼等於業務合約下的責任而取得的牌照及許可證，以及所有必要的相關盡職調查材料。

我們亦已制定詳細的內部程序，以確保在向公眾推出產品及服務(包括升級現有產品)前由內部法律部門審查，以檢查其是否合規。我們的內部法律部門負責取得任何必要的事先政府批文或同意，包括編製及提交所有必要文件，以便在規定監管時限內向相關政府部門備案。

就知識產權相關事宜而言，除內部法律部門外，我們亦聘有專責的外部知識產權法律顧問，協助我們註冊、申請及審核我們知識產權的相關專利及商標權。

我們會持續檢討風險管理政策及措施的實施情況，以確保我們的政策及實施有效而充分。

人力資源風險管理

我們已實施經管理層批准的《員工職業道德和行為守則》，並已派發予所有僱員。我們於守則中載列內部規則及指引，包括最佳商業慣例、職業道德以及避免欺詐、失職及貪污的

預防機制。我們向僱員提供定期培訓及資源，以便彼等及時了解員工手冊中載列的指引。我們根據最新的員工流失率及未來的業務計劃制訂來年的招聘計劃，並藉助資訊科技不斷改進招聘流程。我們亦針對即將入職的僱員實行嚴格的背景調查流程。

此外，我們根據不同部門僱員的需求提供定期及專業培訓。我們設有培訓中心，定期安排由高級僱員或外部顧問進行有關我們業務營運重要議題的內部培訓課程。培訓中心會組織定期培訓、檢討培訓內容，並跟進僱員以評估有關培訓的影響。通過有關培訓，我們確保僱員的技能組合與時並進。

我們亦已實施《反欺詐和反貪污政策》，以防止本公司內部出現貪污行為。我們設有內部舉報渠道，供員工舉報任何懷疑貪污行為。僱員亦可向我們的內部反貪污部門匿名舉報。我們設有團隊負責調查所舉報事件及採取適當措施。

投資風險管理

我們的投資主要包括以優先股及普通股形式進行的股權投資。有關股權投資的風險管理政策載列如下。

我們的投資部負責物色、篩選及執行投資項目以及組合管理。該部門根據我們的投資戰略物色投資項目，並進行全面的投資前盡職調查，以評估投資項目的風險及潛力。根據投資項目涉及的具體情況，我們採用不同級別的審批及盡職調查機制。獲有關級別的審批部門批准後，投資部其後會草擬並發出條款清單，當中載明主要投資條款。倘雙方同意條款清單，則該部門將會對目標公司進行法律、業務、財務及營運方面的盡職調查。於完成盡職調查後，投資部將進行投資。

我們採取嚴謹的「雙向」內部控制措施，即對物色投資目標及支付投資代價實施獨立審批程序。首先，我們已成立由富經驗的管理人才及專家組成的投資督導委員會。委員會為釐定投資目標的最終決策機構，僅於進行初步篩選、面試、調查及研究、委員會初步審閱、盡職調查及委員會複審等完整程序後，方會批准所識別的目標。其次，我們亦已設立審批程序，由投資部、財務部及行政總裁，以及(視乎付款金額)可能由董事會於支付任何投資資金前採取有關程序。

我們的投資部定期監察各項投資的表現。該部門亦負責編製分析報告及就降低各投資項目所涉及任何風險的措施提出建議。我們已就投資項目及文件歸檔制定管理流程，以確保各項投資決定及項目獲妥善登記及備案。有關資產處置的全部決定均須連同代價詳情及負責人員的批准妥善記錄。

流動性管理政策

為更有效地管理現金，我們已經並計劃於上市後繼續投資由持牌國有商業銀行提供的若干短期及低風險現金管理產品，藉此以手頭現金賺取短期投資回報。該等現金管理產品的相關資產一般包括現金、銀行存款、銀行同業存款、貨幣市場基金、各種債券、央行票據及債券回購等。根據發行銀行提供的內部風險評估，該等現金管理產品的風險分級介乎極低風險至低風險。截至2016年5月31日、2017年5月31日、2018年5月31日以及2018年11月30日，我們分別投資於五項、六項、三項及三項現金管理產品，投資期介乎181天至184天。

我們按個別情況作出現金管理產品的投資決策，並會審慎周詳地考慮多項因素，包括我們現時的流動資金狀況、估計現金流入及流出、是否可投資於適當產品等。我們的現金部負責評估現金管理產品的風險及預期回報，並選取適當的產品，而行政總裁及財務總監將共同負責審閱有關選擇，並作出最終購買批准。為將我們所承擔的投資風險減低至合理水平，我們已制定一系列政策及內部控制措施，包括：

- 於我們毋須就短期營運資金需求動用現金盈餘時，我們會投資於可供出售投資；
- 將予購買的金融產品須由已與我們建立穩固關係的持牌商業銀行發行；
- 投資類別通常為中國持牌商業銀行發行的極低風險或低風險現金管理產品；
- 我們根據持牌商業銀行發行人的風險分級，評估與相關金融工具有關的風險；及
- 投資通常屬短期(一年或以下)及非投機性質，以維持我們的流動性及財務靈活性。

審核委員會的經驗及資質與董事會監管

我們已設立審核委員會，以檢討及監督財務報告流程及內部控制系統，並持續監控本公司風險管理政策的實施情況，確保內部控制系統能夠有效識別、管理及降低業務營運所涉的風險。審核委員會由三名成員組成，即董先生、鄺先生及吳先生。董先生及鄺先生為獨立非執行董事，而吳先生為非執行董事。董先生為審核委員會主席。有關審核委員會成員的專業資格及經驗詳情，請參閱「董事及高級管理層」。

我們亦設有內部審核部，負責制定及實施風險管理政策、檢討該等政策的成效，並向審核委員會報告任何所發現的問題。內部審核部成員定期召開會議，以討論我們面臨的任何內部控制問題及解決該等問題所採取的相應措施。內部審核部向審核委員會報告，確保及時向委員會傳達所發現的任何重大問題。審核委員會其後就有關問題進行討論，並於必要時向董事會報告。

持續監控風險管理政策實施情況的措施

審核委員會、內部審核部及高級管理層共同持續監控風險管理政策的實施情況，以確保我們的政策及實施有效而充分。

牌照及許可證

據我們的中國法律顧問告知，截至最後實際可行日期，我們已向有關政府機關取得對我們的中國業務營運而言屬重要的一切必要牌照、許可證、批准及證書。我們的中國法律顧問認為，於往績記錄期間，我們已於各重大方面遵守有關在綫業務所需牌照及許可證的所有相關適用中國法律。有關取得牌照及批准的風險，請參閱「風險因素 — 與在中國經營業務有關的風險 — 倘我們未能取得並持有在中國綫上教育業務模糊的監管環境下所需的許可證和批准，我們的業務、財務狀況及經營業績可能受到重大不利影響」。下表載列我們的重要牌照及許可證詳情：

| 牌照／許可證 | 持有人 | 頒發機構 | 首次授出日期／年份 | 頒發日期 | 到期日 |
|-------------|------|----------|---------------------------|------------|------------|
| ICP許可證..... | 北京迅程 | 北京市通信管理局 | 2005年 | 2018年9月12日 | 2020年8月27日 |
| ICP許可證..... | 酷學慧思 | 北京市通信管理局 | 2018年5月31日 ⁽¹⁾ | 2018年5月31日 | 2023年5月31日 |

業 務

| 牌照／許可證 | 持有人 | 頒發機構 | 首次授出日期／年份 | 頒發日期 | 到期日 |
|------------------------|------|---|---------------------------|-------------|-------------|
| ICP許可證..... | 東方優播 | 北京市通信管理局 | 2018年8月13日 ⁽²⁾ | 2018年8月13日 | 2023年8月13日 |
| 出版物經營許可證..... | 酷學慧思 | 北京市海澱區文化委員會 | 2017年5月24日 ⁽³⁾ | 2017年5月24日 | 2022年4月30日 |
| 信息網絡傳播視聽 節目許可證..... | 北京迅程 | 國家廣電總局 | 2010年1月25日 | 2018年8月3日 | 2021年8月3日 |
| 網絡文化經營 許可證..... | 北京迅程 | 北京市文化局 | 2012年10月18日 | 2018年6月8日 | 2019年5月3日 |
| 高新技術企業證書..... | 北京迅程 | 北京市科學技術委員會、北京市 市財政局、國家稅務總局北京 市稅務局 | 2008年12月30日 | 2017年10月25日 | 2020年10月24日 |
| 高新技術企業證書..... | 酷學慧思 | 北京市科學技術委員會、北京 | 2018年10月31日 | 2018年10月31日 | 2021年10月30日 |

業 務

| 牌照／許可證 | 持有人 | 頒發機構 | 首次授出日期／年份 | 頒發日期 | 到期日 |
|--------|-----|-----------------------|-----------|------|-----|
| | | 市財政局、國家稅務總局北京 市稅務局 | | | |

附註：

- (1) 酷學慧思的業務營運主要專注於在毋須連接互聯網的情況下與機構客戶進行往來。然而，酷學慧思計劃擴充產品及服務組合，令其營運屬於增值電信服務類別，屆時該公司須取得ICP許可證。因此，酷學慧思已於近期取得ICP許可證。
- (2) 東方優播以往曾透過「<http://dfub.xdf.cn/>」(新東方中國所擁有的「<http://xdf.cn/>」的子網站)經營業務，並已就網站取得及繼續持有ICP許可證。北京市通信管理局所確認，根據中國法律，東方優播透過「<http://dfub.xdf.cn/>」經營東方優播毋須另行取得獨立的ICP許可證。本公司正將東方優播的網站、流量及系統由經保留新東方集團轉移至本集團，而東方優播已成立自身的網站「<http://www.dfub.cn/>」，其後，東方優播已取得ICP許可證。
- (3) 酷學慧思以往曾計劃經營印刷書批發及零售業務，並已就籌備計劃取得出版物經營許可證。該計劃隨後被擱置，截至最後實際可行日期，酷學慧思並無從事屬於出版物經營許可證所涵蓋範圍內的任何業務。