

托管行业研究报告

2017 年 11 月
桃李资本、张洪伟

目录

一、千亿的市场、未被开垦的处女地	3
1、托管市场规模千亿，需求主要来自城市	5
2、格局分散，互联网品牌有望异军突起	6
二、从极度杂乱到被关注，托管行业才刚刚起步	8
1、借鉴海外，看托管行业如何发展	8
1.1 美国：政策是基础、国情是催化，美国托管已经成熟	8
1.2 日本：法律和市场相呼应，共促日本托管教育行业发展	11
2、中国托管：资本化在 2016 年才刚刚开始	14
三、痛点存续已久，市场亟待解决方案	17
1、供给端	17
1.1 托管机构盈利能力差	17
1.2 行业法律制度缺失	18
1.3 行业从业人员综合素质不足	18
2、需求端	19
2.1 照顾孩子是当代家庭的普遍难题	19
四、行业增长机会到来，布局托管就在当下	19
1、明确教育部为主管部门奠定行业政策基础	19
2、城市化率升高拉动托管需求	20
3、教育成分升级拉升行业盈利水平	21
4、免费校内托管促行业整体服务水平提高	22
五、连锁、教育综合体、2B 模式更具发展潜力	23
1、连锁模式	23
2、教育综合体模式	23
3、2B 平台模式	24

一、千亿的市场、未被开垦的处女地

托管是为家长提供孩子照看服务的一个行业，从小饭桌到托辅到托育，托管服务正在向规范化、体系化发展。托管诞生于城市生活节奏的加快、“双职工”家庭的增多。由于家长越来越忙、孩子放学与家长下班有时间差，接孩子放学回家成为了让城市家庭十分困扰的一件事情，托管行业由此产生。早期，托管仅限于满足孩子“接送吃睡”等最基础的需求，业内称该模式为“小饭桌”；随后，应市场需求，托管服务方开始对孩子进行作业监督与辅导，业内称该模式为“托辅”；再之后，托管服务方开始关注孩子的教育，增加了素质教育、习惯养成等服务内容，业内称该模式为“托育”。目前，我国市场上三种模式的托管机构并存，其中小饭桌正在走向托辅，托辅在向托育进化。市场主体为小饭桌与托辅，共占比 90%，而近两年发展迅速的机构以托育模式为主。

图 1、托管商业模式概览

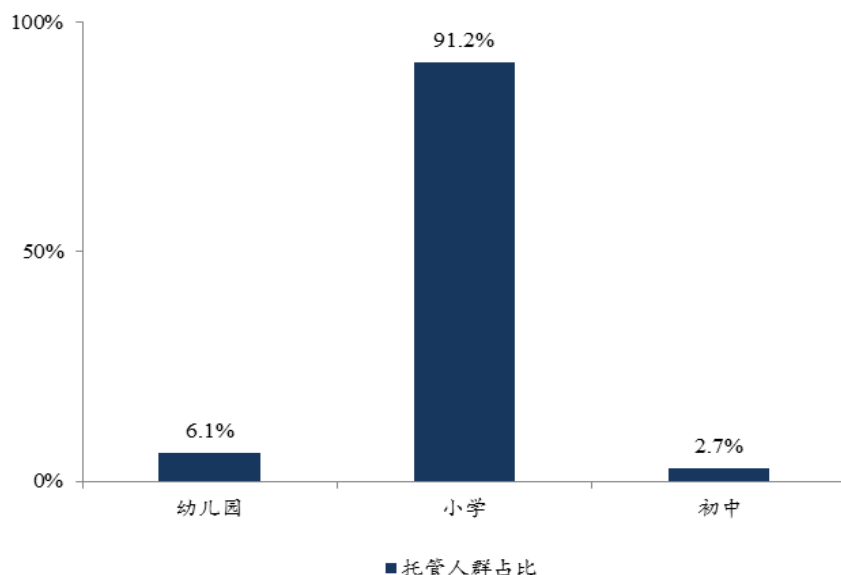
商业模式	主要内容	占比	代表公司
小饭桌	满足孩子“接送吃睡”等最基础的需求	50%	N/A
托辅	加入作业监督与辅导服务	40%	N/A
托育	加入素质教育、习惯养成等服务	10	萌乐园、可爱学、袋鼠麻麻、树人教育、乐思塾、书香源等

资料来源：张洪伟、桃李资本

学前托管分 2-3、3-6 岁两个群体，服务包括全托和晚托。学前托管目标客户在 2-6 岁之间，其中 2-3 岁类似幼儿园预科班，以全托服务为主。3-6 岁因为幼儿园的存在较少有全托需求，以晚托为主。而 3-6 岁的全托需求主要是由进不了幼儿园的孩子（幼儿园供给不足）和 9 月及以后出生、无法在 3 岁进入公立幼儿园的孩子产生。此外，公立幼儿园一般按时放学，有晚托需求；而民营幼儿园对市场敏感度高，部分幼儿园也提供付费的延时服务，来解决无法准时下班接送孩子的家长需求。

学后托管用户以小学生为主，午托需求大于晚托。学后托管目标客户在 6-12 岁之间，主要以午托和晚托需求为主，其中午托是超级刚需，需求量大约为晚托的 2 倍左右。就学后托管而言，学生 91.2% 是小学生，6.1% 是幼儿园学生，2.7% 是初中生。另外，幼儿托管基本小饭桌需求（接送吃睡）占 100%；小学生托管小饭桌需求占 30%，托辅需求（作业辅导和习惯养成）占 70%；初中生作业习惯基本养成，作业辅导需求占 90%；高中生基本有晚自习，托管需求可忽略不计。

图 2、学后托管学生年龄段分布



资料来源：爱晚托、桃李资本

按经营模式来讲，目前市场上主要的托管机构经营形态有3种。1) 连锁加盟品牌托管机构。机构通过品牌输出扩大影响力，前期通过解决家长无法接送孩子的“刚需”切入，后期以托管为流量入口切入教育后市场，如课外培训、假期游学等，“双师课堂”等新模式的出现也让这样的转化成为可能。目前，托管行业刚刚起步，具备全国影响力的托管机构较少，拥有200家以上校区的机构在国内仅有十几家。2) 区域型的学后托管机构。教育是极其分散的市场，即使是成熟的K12培训，新东方也仅占2%左右的市场份额。在学后托管，目前行业龙头还未产生，区域性公司有较大发展空间，如山东潍坊市有一家创立2年的学后托管机构集中在当地开设近20家直营校区，目前已具备较强的区域品牌效应。3) 社区化托管机构。社区性托管机构是以社区为范围开展服务，如万科地产的“万科四点半”，东原地产的“童梦童享”。

图3、托管经营模式概览

经营模式	主要内容	优势	代表公司
连锁加盟品牌托管机构	通过品牌输出扩大影响力，从托管到教育后市场	品牌影响力大，具备全国知名度	书香源
区域型托管机构	深耕地区，在区域形成品牌效应	集中开店，师训、管理、运营等相对容易控制，控效率高	三禾睿智（山东潍坊）、树人教育（福建福州）
社区化托管机构	以社区为范围开展学后托管服务	地产机构在社区提供配套服务，有自身物业和品牌优势	万科四点半、童梦童享

资料来源：张洪伟、桃李资本

1、托管市场规模千亿，需求主要来自城市

托管需求在城市、农村皆有，但市场总量以城市为主。1) 在量上，托管需求在城市、农村的分布大致遵循二八原则。其中城市占八，主要由家庭双职工压力等因素引起；农村占二，主要由留守儿童引起。不过，农村因为经济问题，托管需求大多由老人解决。2) 在价格上，农村托管收费较低，如长沙下面的乡镇，依然有 200-300 元/月收费的托管机构，而相应的服务在长沙下面的区则收费 1000 元/月左右，价格差距大。3) 从市场规模的角度，农村因为量和价都占比较低，在总的市场规模上与城市相比较低，加之托管市场的发展轨迹是从城市到农村，农村市场目前可忽略不计。

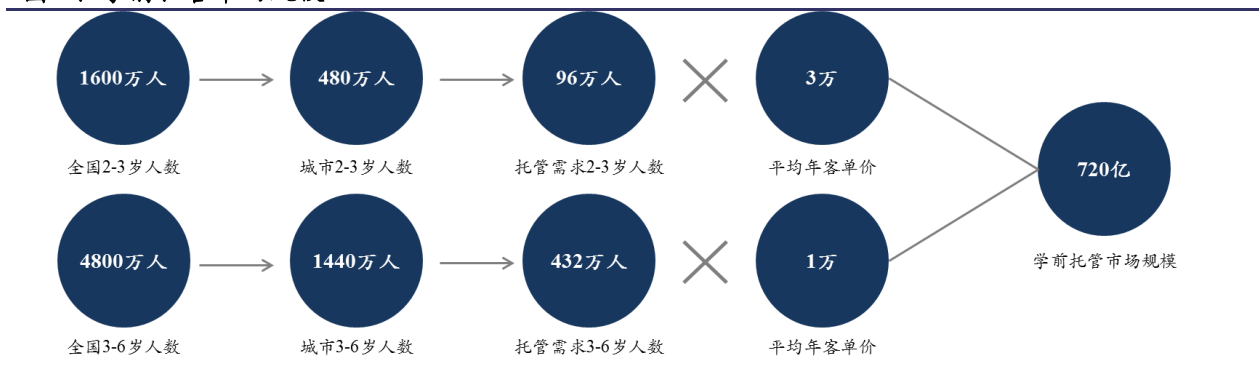
学前托管需求人数达 528 万。1) 2-3、3-6 岁人口规模分别为 1600 万、4800 万左右，其中城市人口大约为 480 万、1440 万人。2) 2-3 岁的全托与不托需求占比大致遵循二八法则，其中全托占二，即 96 万人。这主要是因为孩子太小，在托管市场尚未规范的前提下家长不放心将孩子放在托管机构，但随着行业的发展、机构的规范，这块需求存释放空间。3) 3-6 岁人群中，午托需求最多、晚托次之、全托最少，如果 30% 有托管需求，则涉及人数为 432 万人。

学后托管需求人数达 1500 万。1) 2014 年，据武汉市教育局，在 27 万余城区小学生中，有 16 余万小学生家庭有“学后托管”需求，超过六成；据 2014 年广州市教育局，主城区至少 30% 的小学生有学后托管需求（不包括由于对小学校周边的学后托管机构环境、设施、卫生、服务等不满而选择自行解决的家）。据托管专家张洪伟调研，托管需求大概占城市小学生的 50%。2) 2016 年全国小学在校生 9913.01 万人，其中城市小学生 3000 万左右，以 50% 计算，全国有托管需求的小学生数约为 1500 万。

二线以下城市托管需求更为强烈。1) 北京和上海政府的管理能力和财政预算较高，公立学校布局合理、数量充裕，所以小学校基本实现了配餐制，几乎没有午托市场；另外北京和上海的房租和人工成本高昂，单纯的托管业务难以生存。相比而言，广州和深圳托管教育市场需求强烈，特别是深圳作为一个移民城市，众多外来人口只能将孩子的接送等需求交予托管机构。2) 二线城市托管教育市场开发较早，在长沙、郑州、西安、福州、杭州、南京等地区的托管教育在机构管理、校区面积、收费标准、课程设置等方面都走在了行业的前头。3) 由于 3-5 线城市是人口输出的重地、空巢老人+留守儿童的家庭组合较为常见，尤其是河南、湖南、四川、山东等人口大省，外出务工的人员较为集中，托管教育需求强烈。再加上这些区域的房屋租金和人工成本较一线和二线城市大大降低。所以 3-5 线城市的托管教育发展空间良好，盈利空间充足，市场前景广阔。

学前托管市场规模 720 亿。一线城市 2-3 岁全托收费在 4000-6000 元/月，四五线城市为 3000 多元/月；3-6 岁晚托收费 1200-3000 元/月，四五线城市为 600-700 元/月。平均下来，一个学生一年交 10 个月的费用，则 2-3 岁全托客单价在 20000-60000 元/年、3-6 岁晚托客单价在 6000-30000 元/年。以 30000 元/年、10000 元/年计算，学前托管市场规模约为 720 亿元。

图 4、学前托管市场规模



资料来源：张洪伟、桃李资本

学后托管市场规模在 1500 亿以上。一线城市学后托管费用为 1200-3000 多元/月，三线城市为 1000 多元/月，四五线城市为 600-700 元/月。平均下来，一个学生一年交 10 个月的费用，则学后托管客单价在 6000-30000 元/年。以 10000 元/年计算，学后托管市场规模至少为 1500 亿元。如果加上衍生市场，如教育培训、素质拓展等，行业规模将更为庞大。

图 5、学后托管市场规模



资料来源：张洪伟、桃李资本

2、格局分散，互联网品牌有望异军突起

托管市场呈百花齐放局面，随着行业发展，市场竞争日趋激烈。1) 学前托管格局分散，且学前托管发展程度、托育属性普遍低于学后托管，不过因为家长普遍不放心将年纪较小的小孩放入小饭桌式托管机构，学前托管市场很少存在小饭桌形态的机构。2) 在国内城市小学的周边 500M

半径内，遍布各种各样的儿童学后托管中心，这些机构大多数在小学周边的居民楼、写字间、商住房内。目前国内各类学后托管机构已经超过 30 万家，但行业高度分散，很多机构依然是“小饭桌”的规模。据张洪伟调研，目前市面上 90% 的机构都停留在小饭桌和托辅阶段止步不前。但是，目前规模较大的连锁学后托管机构都在往托育方向发展。

格局分散的原因是大机构加盟扩张管理难、小机构准入门槛低。1) 早期，托管行业未引起资本重视，公司创办之初的资本往往来源于创使人自有资金，发展速度缓慢。2) 托管公司扩张以加盟为主，大中型机构通过加盟模式可以快速扩张，但托管本身重服务，在地方的托管机构发展壮大后，对总部品牌的依赖逐渐减弱，总部对加盟商的管控能力较差。这样的结果是总部收费仅仅为初次品牌加盟费，在课程不规范的大环境下，难以通过课本、玩教具等后续服务收费。3) 小型托管机构准入门槛过低，几乎只要有靠近学校的闲置房屋，几个人就可以开张，收取的费用非常固定，接下来就是长期不冷不热的状态。很多小微托管机构没有注册公司、也没有正规的师资，也存在消防安全隐患。

行业传统巨头集中在二线城市，互联网品牌有望异军突起。1) 传统托管巨头主要分布在二线城市，如湖北的晋级托管（500 家）、长沙的贝尔安亲（400 家），只有书香源（700 家）在北京。2) 2016 年起，互联网托管品牌纷纷崛起，如上海的袋鼠麻麻、福建的可爱学等等。在资本的介入下，互联网托管品牌有望异军突起。

图 6、托管行业格局



资料来源：爱晚托、桃李资本

二、从极度杂乱到被关注，托管行业才刚刚起步

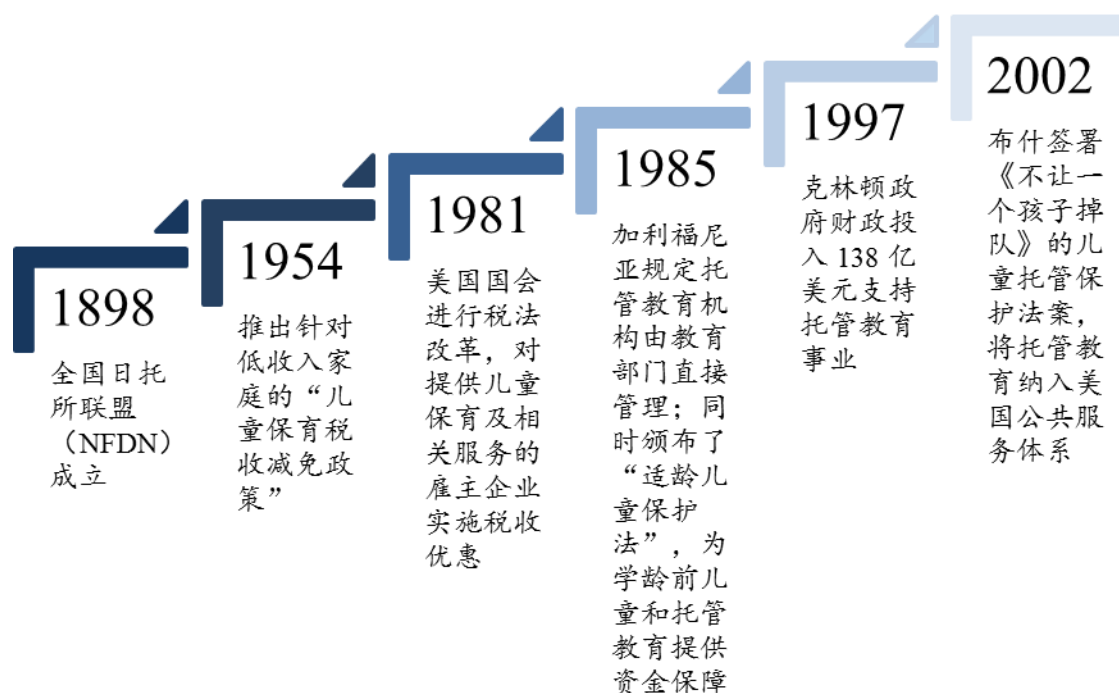
1、借鉴海外，看托管行业如何发展

从美国和日本托管教育行业的发展轨迹来看，法律制度和市场行情相互作用，共同促进行业发展。随着经济的发展，越来越多女性进入职场、父母工作压力增大，托管需求变成了刚需，而关乎教育、孩子安全的问题又是老百姓最基本的民生问题。当法律不能为市场需求提供保障时，市场呼声便会兴起。市场呼声进一步又会给政府压力，倒逼政府关注行业规章制度。法律和市场相互作用，行业逐渐正向发展，这是美日托管教育行业的发展经验。

1.1 美国：政策是基础、国情是催化，美国托管已经成熟

政策的确立为美国托管行业的发展奠定了基础。美国的托管教育起源于 1898 年全国日托所联盟（NFDN）的成立，当时照顾适龄儿童的场所主要是慈善机构和遍布各地的托儿所。二战期间，托管机构的数量有所增加，美国政府因此逐步制定了一系列的托管教育的福利政策，如联邦政府于 1954 年推出针对低收入家庭的“儿童保育税收减免政策”，美国国会于 1981 年进行了税法改革，对提供儿童保育及相关服务的雇主企业实施税收优惠。1985 年，美国加利福尼亚的 SACCC 法案规定托管教育机构由教育部门负责直接管理；同时颁布了“适龄儿童保护法”，为学龄前儿童和托管教育提供资金保障。1997 年，美国克林顿政府在财政上投入 138 亿美元，用以支持托管教育事业。2002 年 1 月 8 日，布什总统正式签署了《不让一个孩子掉队》的儿童托管保护法案，将托管教育正式纳入到美国公共服务体系内，并通过立法的形式予以确认，托管教育从地方政府的重视，逐步上升到联邦政府的立法，进一步保障了托管儿童及机构的合法利益。

图 7、美国托管行业历史政策确立情况

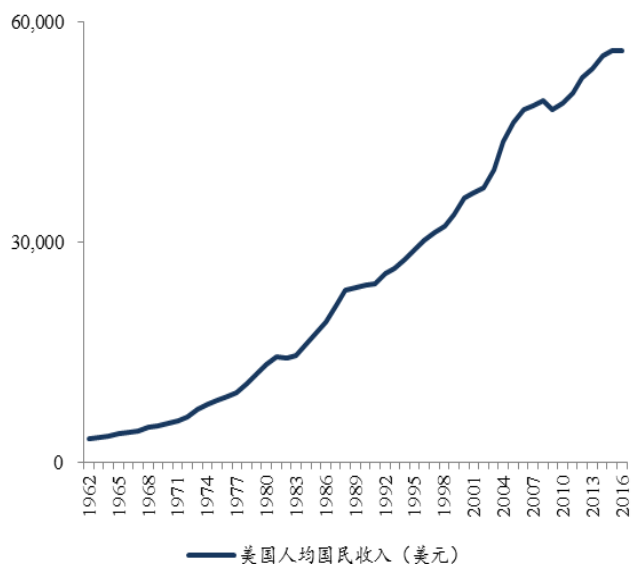


资料来源：桃李资本

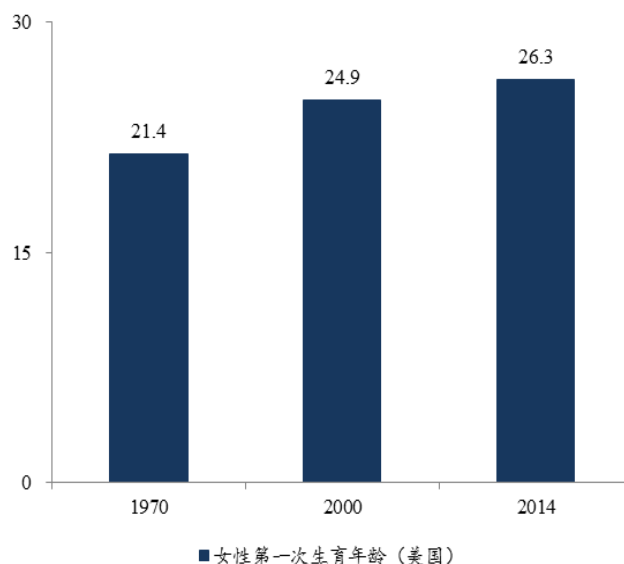
除了政策，收入、育龄、补助也促进了美国托管教育市场的发展。1) 收入的增加和使用托管教育服务的意愿呈正相关关系，美国人均国民收入从 1962 年的 3280 美元上升到 2016 年的 56,180 美元。2) 随着女性对社会价值追求越发强烈，女性的生育年龄越来越晚。据美国国家疾病控制与预防中心 (CDC)，女性第一次生育年龄从 1970 年的 21.4 岁上升到 2014 年的 26.3 岁。3) 美国为使用托管教育的家庭提供补助，如税法第 21 章为特定的托管教育费用提供 25-35% 的联邦税收抵免，另外托管服务商花费的与构建托管中心相关的成本也能收到税收抵免。此外，联邦政府通过儿童保育和发展基金 (CCDF) 对低收入家庭的每月保育费用提供补助，也为提供保育服务的机构提供补助。据 IBIS，CCDF 平均每月服务儿童 150 万，超过 460,900 保育服务提供商收到 CCDF 的补助。

图 8、美国人均国民收入（阿特拉斯法）

图 9、女性第一次生育年龄（美国）



资料来源：世界银行、桃李资本

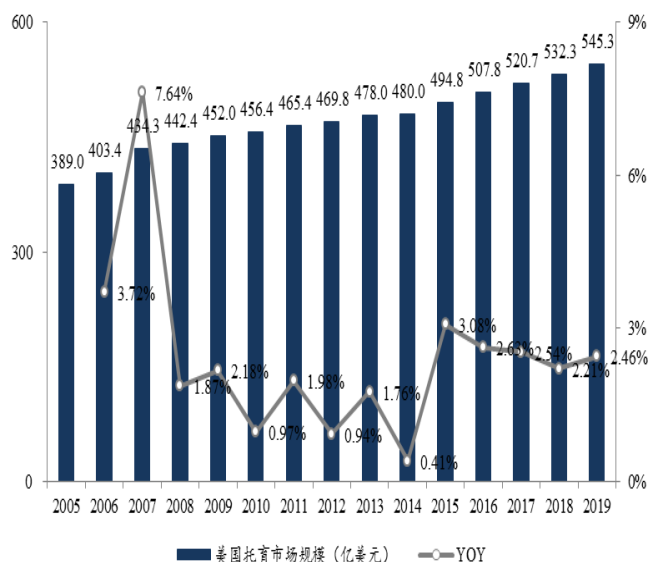


资料来源：CDC、桃李资本

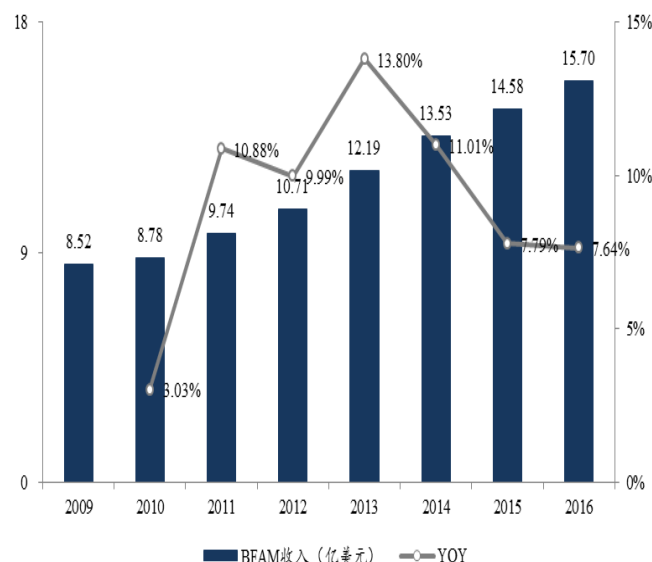
美国市场已经成熟，龙头公司快速扩张。1) 20 世纪 90 年代美国托管行业快速发展。到目前，行业已基本成熟，其 2009-2019 年行业增加值（行业对整体经济的贡献）增长预计将与美国 GDP 增长保持一致。2) 据 IBIS，美国托管市场规模已达 500 亿美金，行业增速大致维持在 2-3% 的成熟水平。3) Bright Horizons (BFAM) 是美国托管行业最大的企业，据其 2016 年年报，美国托管市场高度分散，BFAM 市场份额为第二名的 6 倍左右。2016 年，BFAM 收入达 15.7 亿美金，2011-2016 CAGR 为 10.02%，远高行业 0-3% 水平。若按 IBIS 的市场规模数据，则 BFAM 2016 年市场份额为 3.09%，相应市场第二名约为 0.52%（按 BFAM 的 1/6 计算）。

图 10、美国托育市场规模

图 11、BFAM 收入规模



资料来源：IBIS、桃李资本

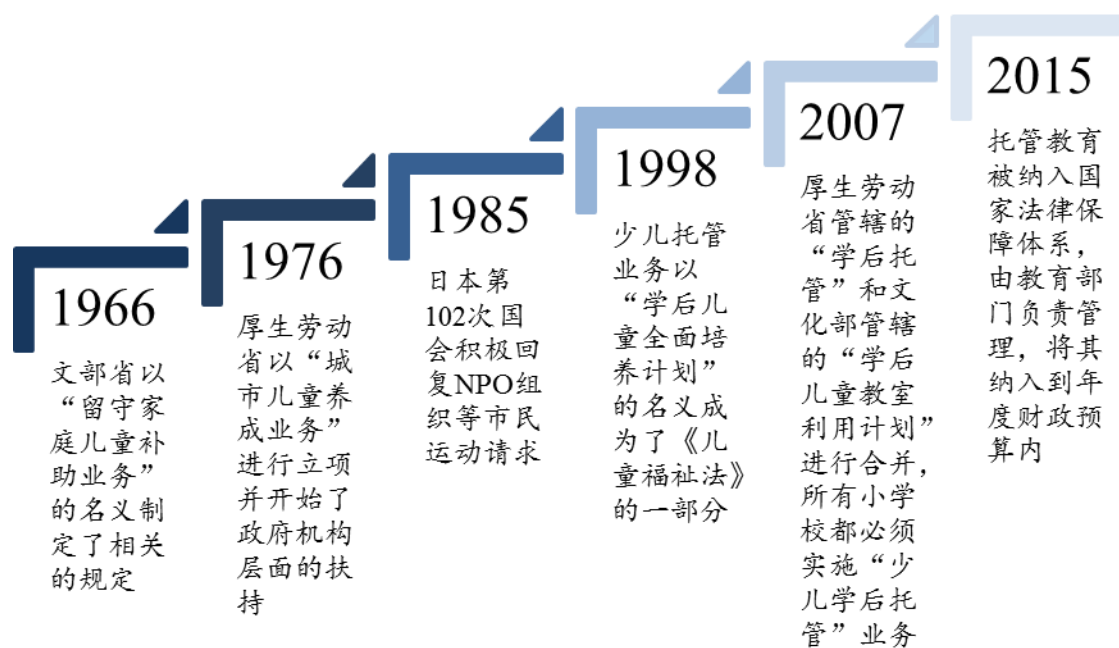


资料来源：公司年报、桃李资本

1.2 日本：法律和市场相呼应，共促日本托管教育行业发展

法律制度缺失，市民运动呼吁政府关注儿童托管教育。1947年，日本颁布了《儿童福祉法》，这是一部关于婴幼儿的保护法，但是关于少儿托管的法律制度一直缺失。1966-1971年，日本文部省（相当于国内文化部）以“留守家庭儿童补助业务”的名义制定了相关的规定。之后，自1976年开始，厚生劳动省（相当于国内人力资源和社会保障部）以“城市儿童养成业务”进行立项并开始了政府机构层面的扶持。同时，关于少儿托管教育的推进活动也在日本主要城市中以一种市民运动的方式开展了起来，其中最著名的团体是NPO组织--日本少儿学后托管全国联络协商会--的数次运动。NPO组织建立于1967年，在它的组织和呼吁下，1985年有108万家长签名，支持要求国家对于少儿托管行业的法制化。受到这些运动的影响，1985年，日本第102次国会终于积极回复了这些市民请求。

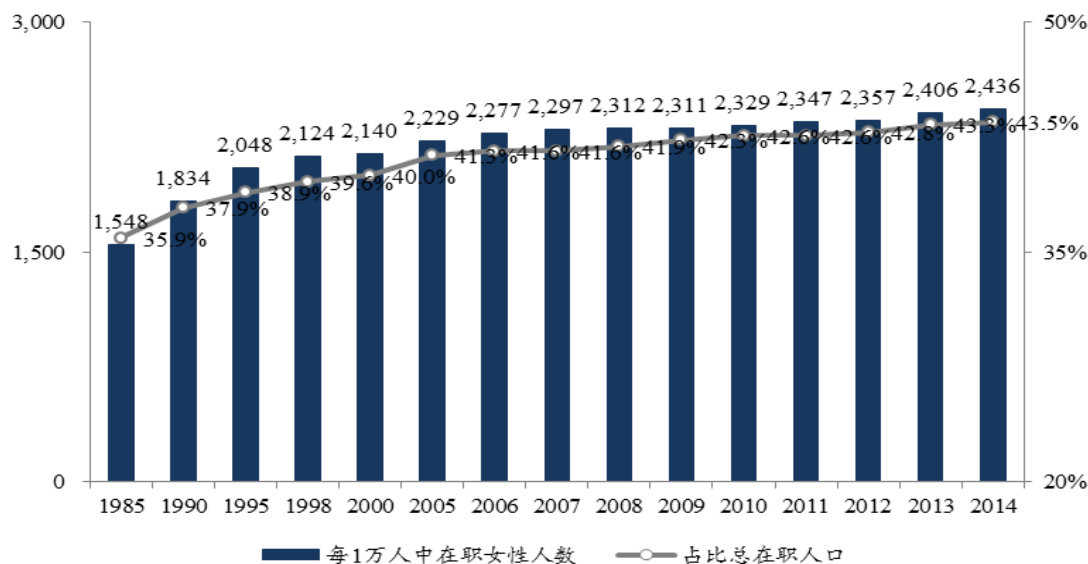
图 12、日本托管行业历史政策确立情况



资料来源：桃李资本

越来越多女性进入职场，市场对儿童托管教育的呼声越发强烈，儿童托管进入《儿童福祉法》。1985年，日本每10,000人中有1,548名在职女性，占总在职人数比为35.9%，该数值在1990年达到了1,834人、37.9%，在1995年达到了2,048人、38.9%，并在之后的年份逐年上涨。随着女性在职人数的上升，市场对儿童托管需求也随之增加，对立法的呼声也越来越高。1997年，日本修改了《儿童福祉法》；1998年4月，少儿托管业务终于以“学后儿童全面培养计划”的名义成为了《儿童福祉法》的一部分。2007年，厚生劳动省管辖的“学后托管”业务和文化部管辖的“学后儿童教室利用计划”进行了业务合并，原则上面向所有的小学校都必须实施“少儿学后托管”业务。

图 13、日本在职女性情况

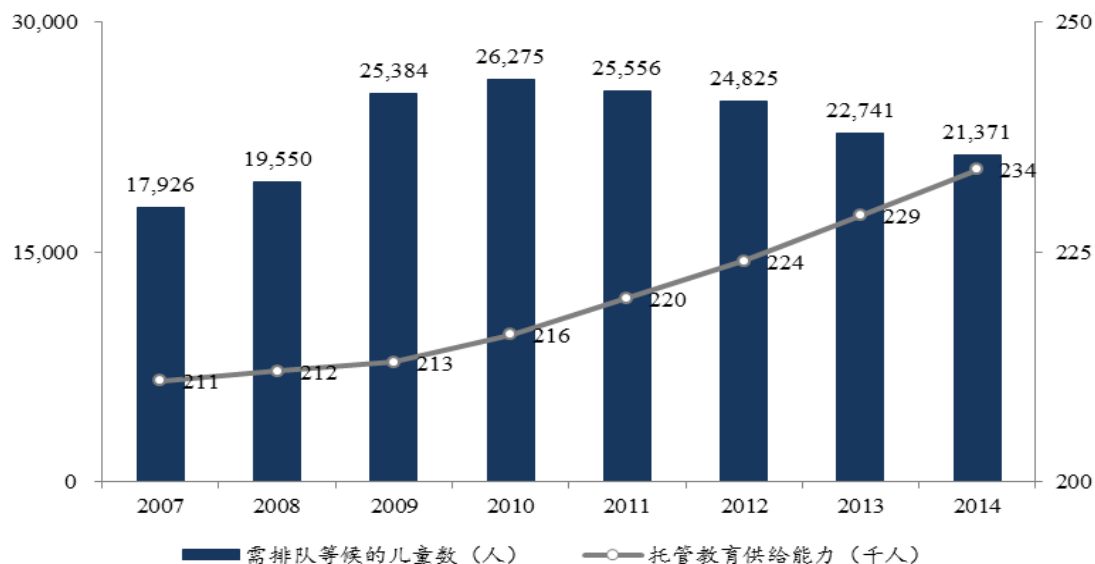


资料来源：Ministry of Health, Labour and Welfare、桃李资本

法律层面的认可进一步刺激了市场需求的增加，儿童托管教育进入国家法律保障体系。2007-2010 年，找不到托管班位、需排队等候的儿童数（日本学名叫 Waiting-List）快速上涨，3 年从 17,926 人涨至 26,275 人，涨幅高达 46.57%。据公开信息，日本父母平均需要跑 20-40 家托管教育机构才能成功找到一家能将其孩子放入的机构。随着少儿托管教育需求的不断增加，在民间组织和有识之士的不间断呼吁下，2015 年，托管教育终于被纳入国家的法律保障体系内，由教育部门负责管理，将其作为地方政府的“地域儿童教育支援体系”的一部分纳入到年度财政预算内。

法律体系的保障为行业奠定了基础，促行业正向发展。1) 在需求端，从 2010 年起，日本需排队等候的儿童数逐年下降，2014 年该数值为 21,371 人，相比 2010 年下降 18.66%；据日本厚生劳动省，日本需排队等候的儿童数将于 2017 年降为 0。2) 在供给端，日本的学后托管教育供给能力从 2009 年开始加速上涨，2014 年该数值达到了 234,000，相比 2009 年增长 9.86%。据日本厚生劳动省，日本政府通过包括用地、人员在内的 5 大途径（学名叫 5 Pillars）扶持学后托管教育机构发展。3) 在资本市场的角度，日本地铁公司跨界进入学后托管市场，利用其地利优势在解决双职工父母的通勤问题上形成协同，如日本东急电铁集团 2008 年全资收购小学生的托管教育机构 Kidsbasecamp；日本课外培训公司进入托管市场，望从早期锁定生源，如拓人教育开办的 Kidsduo、明光义塾开办的 Meikokids、日能研教育开办的 Nichinokengakudou 等。

图 14、日本托管教育供需情况



资料来源：Ministry of Health, Labour and Welfare、桃李资本

2、中国托管：资本化在 2016 年才刚刚开始

我国托管行业起源于 90 年代，当时托管服务以“小饭桌”为主。托管行业在中国大陆大概起源于 1992 年邓小平南巡讲话之后。随着改革开放推进进程的加速，生活节奏也自然而然地加快了，城市家庭个体照顾孩子的时间在客观地减少，加之“隔代教育”所带来的弊端也越来越明显，家长不得不把照顾孩子这件事托付给有能力的机构，这就是小饭桌当时产生的雏形。小饭桌是我国托管模式的 1.0 阶段，其主要任务是满足孩子的吃睡基本需求。但是，早期国内托管由于无法可依、师资管理和培训体系缺乏等问题，托管机构规范性差，市场处于杂乱状态。

图 15、传统托管机构服务情况



资料来源：桃李资本

行业第一次转折点在**2012年**，品牌托管机构逐渐诞生，台湾品牌进入大陆。2012年，国内托管教育行业内只有一两家面向全国市场的机构，最大的品牌所拥有的校区也仅不到100家。2012年起，行业内先后诞生了主攻中低端、追求市场占有率的“书香源”、以北京大学和北京师范大学学后托管研究基地为核心的“学习帮”、以NLP教练技术为核心的“萌乐园”等托管教育连锁品牌。2013年，台湾品牌陆续进入大陆市场，助推整个托管教育行业规范化、制度化。如2013年创立的贝尔安亲、2013年进入大陆市场的灏学安亲、2014年在大陆开展托管业务的超优教育。2013、2014年之后，很多新的品牌机构都发展到了300到500家连锁加盟的规模，托管机构开始积极发力。

行业第二次转折在**2014年**，北京教委拉开了托管教育法律化、制度化的序幕，地产公司跨界进入托管行业。1) 2014年初，北京市教委下发《关于在义务教育阶段推行中小学生课外活动计划的通知》，明确要求各中小学在星期一至星期五下午放学后的3点半至5点这段时间安排课外活动，北京市政府拨出5亿元，补助城镇儿童和郊区小学生每年分别400元和500元。近年广州市内取消了校内托管的业务，倒逼家长只能选择校外托管，对于午托+晚托的“全托”模式需求旺盛。上海、石家庄也都有政策、财政的支持。2) 2014年起，万科地产在包括湖南长沙、广州、武汉、北京等地自有物业内引入“万科四点半”项目。项目由万科牵头，主要解决万科旗下社区内孩子下午放学后无人接、作业无人管的学后托管教育问题。东原地产在2014年正式开始为自有物业内的0-12岁少儿提供专业化服务的“儿童会所”。

行业第三次转折在**2016年**，资本开始关注托管行业，当年行业投资近10起、投资额超过1亿

元。1) 2015 年及之前，托管教育行业只有萌乐园 1 家公司拿到了近 1000 万元的私人投资。2) 2016 年，年初创立于西安的满座思学拿到 1000 万元，熊猫儿童大学拿到了 600 万元，上海的袋鼠麻麻拿到了 400 万元，上海的呱呱学堂拿到了 400 万元。3) 2016 年 9 月份乐思墅并购融资时拿到了 6600 万元；11 月厦门的可爱学宣布获得 B1 轮融资，国际巨星章子怡出任董事一职；2017 年 1 月份，书香源宣布拿到了数千万元的 A 轮融资。

自此，围绕在小学周边的“小饭桌”由原来的脏乱差，逐渐的向正规化的方向发展。

图 16、托管行业投融资案例

时间	公司	金额	投资方
2015	萌乐园	近 1000 万	个人投资
2015.6	优儿学堂	500 万	N/A
2016	满座思学	1000 万	致富联盟
2016	呱呱学堂	400 万	N/A
2016.4	袋鼠麻麻	400 万	张涛
2016.8	优儿学堂	千万	N/A
2016.8	熊猫儿童大学	600 万	蔡文胜、伽利略资本、镭厉资本、北京按钮传媒
2016.9	乐思墅	6600 万	善财资本、临空兴融
2016.9	可爱学	1000 万	梅花天使创投
2016.11	可爱学	数千万	章子怡、梅花天使创投
2016.12	多乐小熊	N/A	松源资本
2017.1	书香源	数千万	冬冬投资
2017.7	袋鼠麻麻	千万	双湖资本、量创资本
2017.10	优儿学堂	数千万	软银中国，新英才控股、黄晓明

资料来源：桃李资本

三、痛点存续已久，市场亟待解决方案

1、供给端

1.1 托管机构盈利能力差

简单托管单店经济模型不好，利润微薄。由于目前家长对托管的价值还未完全接受，托管收费普遍不高；加之目前托管市场仍然以散、小为主要画像，机构规模、管理水平与效率跟不上，托管机构普遍盈利较少。以深圳（北上没有午托，中午时间被政府承包，故以深圳为例）一家普通托管机构为例，午托与晚托价格比为 2:3，假设午托收费 600/月，晚托收费 900/月；平均学生数 48 人，其中全员报午托，一半报晚托；生师比平均 1:12；场地日租金平均 2.5 元；初始固定资产投资 30 万，按 5 年折旧；每学生平均占地面积 4 平米；水电煤 1000 元/月，则这样的一个处于平均线规模的单店在不发生任何意外情况的前提下每月税前净利仅 5000 元。

供需产生矛盾，导致机构服务提不高、家长付费也提不高。由于盈利性不高，机构不愿意投入大的成本；由于不满意机构提供的硬件设施和软件服务，家长不愿意支付更高的费用。前者阻碍了行业新进入者的步伐，后者决定了家长为此项服务愿意支付费用的额度。在这样的情况下，家长普遍对托管的认识仍停留在小饭桌、托辅阶段，认为这是一个附加值较低的行业，不愿为此支付高额费用。

图 17、深圳托管机构月度经济模型

收入 (600*48+900*24)	50400
成本	45400
老师 (5000*4)	20000
其他人员 (5000*1)	5000
房租 (48*4*2.5*30)	14400
水电煤	1000
固定资产折旧 (300000/(5*12))	5000
税前净利润	5000

资料来源：桃李资本

传统模式多店扩张困难。1) 托管是个重服务的项目，对轻资产扩张机构的管理能力要求极高。

大中型连锁托管机构发展模式以轻资产加盟为主，通过加盟模式快速扩张。但这会导致总部对加盟商的管控力较差，服务质量参差不齐，而托管却有重服务的属性，轻资产发展模式有天然缺陷，对机构的管理能力有极高要求。2) 另一方面，托管单店盈利能力不高，普通玩家难以支撑重资产扩张费用。如上，深圳托管机构平均仅有 5000 元的月税前净利润。而开一个新的托管机构分店需要 30 万元的初始投入，机构无法靠内生增长扩张。3) 中国地大物博，每个省和省之间家长的行为习惯、学生的诉求、教育理念各不相同。这就造成了国内每个地方差异化很大，对机构来说难以提供标准化服务。

1.2 行业法律制度缺失

法律制度缺失，行业无法可依。虽然地方政府层面已经有了一些变化，如山东将托管教育归到食品药品监督管理局名下，并于 2011 年制定《山东省学生小饭桌食品安全监督管理暂行办法》；东莞将托管教育归到民政部门，并于 2017 年出具《东莞市学生校外托管机构成立登记指引》；福建省计划将托管教育归到民政部门的家政服务领域。但是，2017 年以前，国家层面没有在法律上对托管有任何管理和约束，而且国外普遍将托管归入教育部名下，无法可依导致行业难以健康有序发展。

图 18、托管行业地方法律制度

省份/市区	时间	文件/计划
山东省	2011 年	《山东省学生小饭桌食品安全监督管理暂行办法》
福建省	2016 年	省人大代表何玲：“建议尽快出台福建省中小学生校外托管管理规定。在国家尚未出台统一的设置标准之前，先制定我省中小学生校外托管机构的设置标准和准入制度。”
东莞市	2017 年	《东莞市学生校外托管机构成立登记指引》

资料来源：桃李资本

1.3 行业从业人员综合素质不足

从小饭桌到托辅到托育，托管行业的升级对老师提出了更高的要求，但行业十分缺乏优秀从业人员。1) 小饭桌、托辅的“接、送、吃、睡、辅导作业”工作内容，以及较低的薪酬对于优秀专业的老师没有吸引力，相当一部分从业人员素质不高，员工流动率高。2) 托育对老师提出了教学要求，而且想让家长满意，至少得保证课程的品质不比培训机构差，满足托育要求的从业人员缺失。目前，托管非全职老师占比一半左右，类似大学生兼职的人员占比较高，如上海 49% 的学校全职老师不足一半，高素质从业人员的缺失对行业的良性发展造成了阻碍。3) 行业的师资管理和培训体系缺乏。托管行业没有任何从业资格，不需要任何的考试，培训和师资管理体系的缺失

也限制了行业从业人员综合素质的提高。

2、需求端

2.1 照顾孩子是当代家庭的普遍难题

孩子无人照料、老人无力辅导等问题是当代家庭的普遍难题。学前孩子在家无人照料、小学放学时间早（3-4点放学），在学生家长多数为双职工的社会环境下，孩子的照料问题成为了家庭普遍难题。虽然有些地区政府在帮助家长解决这个问题，如北京教育局在2015年开始实施了由财政负担的“课后三点半”工程，由第三方机构老师代替学校老师执行相应的素质教育类课程，放学时间大致由三点半延长到四点半，但仅1个小时的时间并无法缓解大多数家长的压力。目前，不少家庭选择由老人照顾孩子的日常生活和上学放学，但是，老人却没有能力辅导孩子学习功课，而且隔代教育会造成诸多问题。在这种情况下，不少家庭选择将孩子交予托管机构照料。

目前市场规范程度低，家长苦于找不到靠谱的托管机构。1）由于行业缺乏标准，大多数托管班要么无照经营，要么打着培训、家政的旗号超范围经营，而且许多校外托管机构打着辅导功课的招牌，实则让孩子在那混时间，有的孩子甚至连作业都完不成。2）在服务内容上，绝大多数托管班没有专门的教学设备，缺乏专业的师资力量，出现了实际教学内容和招生宣传不符的情况。据调查，80%以上的托管班无法与家长签订托管质量协议，76%以上很难真正兑现“学习辅导”承诺。个别地区还出现托管班向学生提供暴力游戏光盘、色情书刊和危险性玩具等现象。3）在学生安全上，绝大多数托管班没有任何消防措施，没有专门安保人员和安全监控设备。同时，绝大多数托管班没有卫生许可证明、从业人员没有健康合格证，饮食卫生方面存在隐患。

四、行业增长机会到来，布局托管就在当下

1、明确教育部为主管部门奠定行业政策基础

教育部下发文件，明确成为托管行业监管部门。2017年3月2日，教育部正式下发《关于做好中小学生课后服务工作的指导意见》文件，明确教育主管部门为托管行业的主体责任人，并指出可以“通过政府购买服务”“财政补贴”等方式对参与课后服务的学校、单位、教师进行适当补贴。各地高度重视中小学生课后服务工作，大部分省市和一些地级市已经制定或转发了教育部文件，结

合本地实际，对此项工作进行了部署。同时积极探索开展课后服务工作的有效形式，因地制宜地化解“3点半难题”，形成了各具特色的课后服务工作模式：

(1) 政府支持、学校组织。北京、长春、上海、广东、南京等地，以政府统筹规划、财政补贴、政策扶持等多种方式，鼓励、支持学校利用场所、师资和设备优势，为中小學生组织普惠性的课后活动。如北京市教委通过政府“购买社会服务”的形式，支持义务教育阶段学校推行课外活动计划，按城区生均每年 700 元、郊区生均每年 900 元划拨专项课后服务经费；上海市公办小学普遍向家庭看护确有困难的学生提供课后免费看护服务；吉林长春市按生均每天 2 元安排托管经费，支持各小学校试行学生课后免费托管服务。

(2) 家长主导、学校配合。青岛等地“以学校家委会为主导、学校参与配合”，依托学校的场所和设备开展课后服务工作。包括由家长委员会组织家长轮流担任志愿者、学校派出教师或学校干部给予指导和配合，由学校教师或退休教师及家长共同配合担任志愿者进行免费托管、由第三方收费托管等具体形式。

(3) 青少年校外教育场所组织。吉林省公主岭市等地鼓励青少年校外教育场所和学校密切合作，共同开展课后活动。通过争取政府财政支持、吸引社会捐赠、向家长适当收费等方式建立课后活动经费保障机制。政府、学校、家长对青少年校外教育场所提供的校内课后活动进行监管。

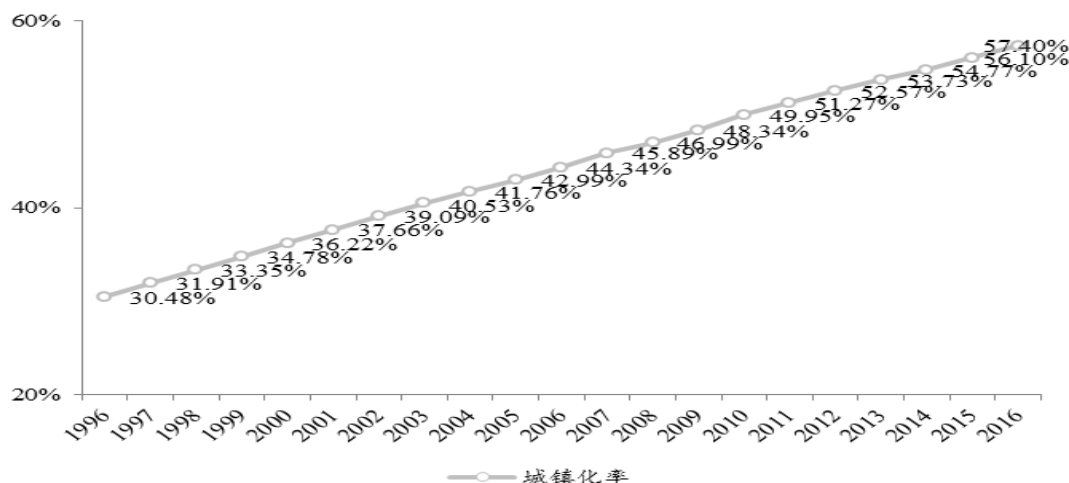
(4) 社区组织。重庆、广西、四川等省的一些地方以社区、社区教育学院和团组织等为主体，依托学校、社区、文化馆（站）等公共文化服务场所和设施，招募志愿者、邀请“五老”、鼓励教职员工、吸纳家长义工、聘请专业人士等，建立政府财政专项拨款、社会捐赠、适当收费等多渠道经费筹措机制，为中小學生提供课后服务。

该政策客观上界定了课后服务行业的范畴，以公立学校为主渠道，鼓励社会资本进入，让课后服务行业驶入规范化发展的轨道。

2、城市化率升高拉动托管需求

城市化进程的加深使托管需求越发强烈。1) 当前我国托管市场主要集中在城市，特别是大城市。2) 我国城镇化率从 1979 年的 18.96% 提升至 2000 年的 36.22%，再到 2016 年的 57.40%。3) 据中国社会科学院城市发展与环境研究所和社会科学文献出版社的《城市蓝皮书：中国城市发展报告 No.8》，中国城镇化率预计到 2020 年将达到 70%。城镇化进程为托管的发展奠定了基础。

图 19、中国城镇化率



资料来源：统计局、桃李资本

3、教育成分升级拉升行业盈利水平

托育的发展使机构间能进行差异化竞争，且带动了行业收费整体上升。在小饭桌阶段，托管只提供了接送吃睡等简单服务，收费较低，各机构无法形成差异化。到了托辅阶段，作业辅导的功能使托管服务得到了升级，但机构仍无法形成差异化。而到了托育阶段，托管机构则拥有了更大的自主发挥空间，能对孩子进行个性化教育。在这种情况下，服务收费上去了，普遍是纯托管的 2-3 倍。另外，机构也可以提供不一样的服务进行差异化竞争，龙头公司也开始相应进行跑马圈地，2016 年诞生了两家估值在 1 亿美元以上的具备一定规模的公司。

8090 家长育儿观念、消费观念转变，引领未来教育新十年。1) 育儿观念上，8090 深知隔代教育给自己小时候带来的伤害，他们不一定希望把自己的孩子交给自己的父母抚养。2) 消费观念上，8090 更愿意为个性化的优质服务买单，如托育以培养学生综合素养为教育理念，即培养学生应具备能够适应终身发展和社会发展需要的必备品格和关键能力，这是 8090 家长十分看重的一条。

“教育综合体”模式正在被探索。国内的 1、2 线城市小学生课余时间的素质教育培训以及学业的培优、补差需求非常强烈。但这需要占用大量的家长时间负责接送和陪同，大多数适龄儿童的家长苦不堪言。于是，以托管为核心的“教育综合体”模式正在被市场关注，即在一个相对集中的区域内，有一个包含儿童托管、素质教育培训、培优补差服务都囊括在内的机构提供“一站式”解决

学生的培训需求服务，家长可以直接将孩子送到“教育综合体”托管机构，然后按照孩子选择的各项培训时间，由综合体的老师直接负责将其接送到培训教室上课和托管机构进行安全的看护。

4、免费校内托管促行业整体服务水平提高

多市试行小学生课后免费托管。2017年2月，南京市政府公布了《关于进一步推进小学“弹性离校”工作指导意见》，全市所有公办、民办小学从每学期开学第二周起实行“弹性离校”，学生参与一律免费，冬季上学时间段托管结束时间原则上为17点，非冬季上学时间段原则上为18点。2017年2月，宜昌市开展全市小学生课后托管服务，自2017年春季学期开始小学生在校托管时间为周一至周五下午放学后至17:30，学校组织学生开展社团活动。2017年8月，长春市全面实施小学生课后免费托管服务“蓓蕾计划”，在学校正常放学后延长90分钟，以组织、辅导学生完成家庭作业为主，有条件的学校可以开设体育、艺术、科技、阅读等特色活动。

仅延长1-2小时的放学时间不能完全解决家长的问题，且会给老师造成更大负担。1) 校内托管延时1-2小时无法从根本上解决家长的需求，很多家长在5、6点钟仍无法赶到学校。2) 学校及老师负担加重导致动力不足、缺乏执行力。青岛一老师表示：“老师放学后往往还有繁重的教研任务、集体备课、批改作业等。如果让教师承担托管任务，看似节省了经费，实则影响了教师的发展，也影响了教育的发展，好钢没有用在刀刃上。”3) 不少学校在执行中存在个性化教育缺失。随着各个家庭个性化需求的增长，校内托管一定程度上不能满足孩子提升综合素质的要求。

即便如此，校内托管的实施带动了托管行业的整体发展。目前，校外托管在家长眼中的画像是“信任度不高、机构良莠不齐、从业人员没有教师资格、存在安全隐患。”校内免费托管的实施将冲击校外托管，资质差、服务差的机构将被市场淘汰，而这也必将反逼行业整体服务水平上升，有利规范市场分散、无序的现状。

小饭桌式托管被较大冲击，托育机构更具发展潜力。1) 小饭桌式托管机构目的偏向于“看管”，其提供的附加值低，相比校内托管没有竞争优势。而托育型托管机构在提供看管服务的同时，还融入了各项教育活动，服务体系正规且有利于培养孩子综合能力。2) 可爱学创始人陈远河表示：校园托管将对以往作坊式“小饭桌”这类小托管机构带来较大冲击；从长远来看，管理规范、为孩子的课外时间提供科学合理安排的托管机构将更具竞争优势。3) 书香源创始人钱志勇表示：政策的实施不会对大型的托管机构带来大的冲击，但会促使其提升服务品质，同时淘汰不规范的小型托管机构，高品质的托管机构提供的细节服务是学校在短期内难以取代的。

五、连锁、教育综合体、2B 模式更具发展潜力

1、连锁模式

连锁模式是公司扩张的快速通道。重资产运营不仅对公司资金需求量大，而且建设速度慢，而轻资产扩张能帮助机构快速占领市场，建立品牌优势。如枫叶教育，其早期以自持土地为主，2014、2015 年战略重心转为轻资产扩张，其轻资产模式有两种：1) PPP 建设分成的模式。由地方政府和开发商提供土地及建设，枫叶品牌入驻并百分百由持有学校，产生的利润与地方政府五五分成；2) 租赁模式。由地方政府提供教学场地，枫叶支付给地方政府租金。2012 年，全国几乎没有连锁托管机构，少数连锁店也只有几十家的规模；2013 年、2014 年之后，很多新的品牌机构发展到了 300 到 500 家连锁加盟的规模。

信息技术的升级使多店管理成为可能。中国地大物博，市场情况千差万别，在连锁机构规模超过 300 家时会碰到管理瓶颈，信息化的系统建设是保障轻资产运营管理的核心。如全国性的连锁托管机构书香源，其在 2017 年 1 月融资完成后宣布，在课程体系、运营模式和培训体系上进行升级，打造托管教育教研系统、建立网络视频培训和测评系统等。

连锁品牌的发展会改变大家对托管的认识，提升行业盈利水平；同时，机构的品牌价值在这个阶段也将逐渐提升。1) 行业盈利能力不高的根源是家长对托管价值的不认可，连锁品牌的发展一方面树立了机构知名度，另一方面提升了机构服务能力与管理能力。在服务上，近两年发展较快的连锁品牌绝大多数为托育模式，将为家长带去更多附加值，同时提高了收费水平，从收入端拉升利润；在管理上，连锁管理将规范单店经营体系，降低其运营成本，从成本端拉升利润。2) 随着连锁品牌的壮大，托管行业有望涌现出如幼儿园中红缨幼儿园、红黄蓝这样的品牌机构。届时，机构的品牌价值将得到释放。

2、教育综合体模式

托管是刚需，低龄儿童是未来教育的入口。1) 父母越来越忙，给予孩子的时间相对减少，照顾孩子是当代父母的普遍难题与普遍需求。2016 年曾有媒体做过调查，有 56% 的受访家长选择将孩子送到托管班。2) 托管服务是吸引孩子的入口，用托管作为入口把孩子引进来，然后大量的生源可以成为培训教育、素质教育等服务的招生蓄水池。托管甚至还可以成为连接父母和孩子的

一座桥梁。

纯托管无法满足消费升级的需求，教育综合体是托管新形态。1) 纯托管仅限于满足孩子“接送吃睡”等最基础的需求，好一点的会有对孩子的作业监督与辅导。但该类服务附加值低，无法满足家长消费升级的需求。2) 教育综合体可以解决家长的时间、路途成本。平日里，家长把孩子送到学校，晚上七八点来机构接；周末，家长把孩子送到机构接受各种教育培训服务。这样一来，家长无需在校外等待，孩子在课间有托管机构照料，上课时又有培训机构教学，实现家长的“一站式”教育服务诉求，节省家长和孩子的时间。

教育综合体机构相继成立，为行业发展打开通道。2015年10月，新东方成立了素质教育的专有品牌——百学汇，正式布局“教育综合体”。首家百学汇总面积近3000平米，向4-14岁青少年提供一站式素质教育服务，基本涵盖了艺术、体育、科学、人文等素质教育的主要门类。2016年9月，全国首个全科一站式教育机构服务平台K12空间落户西安，超过40家教育机构入驻，包含了应试教育所有课程，以及美术、舞蹈、民乐、3D打印机、少儿科技馆等兴趣班。2016年小牛顿推出“小牛顿科学+”托育4.0教育综合体，以托管为入口带动培训课程的发展和推广，为3到12岁的学生提供科学启蒙教育课程、学后托管服务、幼小衔接课程。

3、2B 平台模式

托管行业的发展催生了对托管机构的服务需求。2012年起，我国托管行业发生转折，行业进入发展快车道。当年，行业内先后诞生了多家托管教育连锁品牌，且台湾品牌陆续进入大陆市场。2014年，托管教育开启了法律化、制度化的序幕，地产公司跨界进入托管行业。2016年，资本开始关注托管行业，托管资本化兴起，当年行业发生投资近10起、投资额超过1亿元。托管行业的整体发展催生了托管机构的服务需求。

服务于托管机构的平台逐渐兴起。2015年，托管行业2B机构逐渐冒出，如中国学后托管教育联盟，为会员机构输出行业服务，帮助国内托管行业实现标准化、流程化；好托管，通过5000元年费的联盟形式为行业机构输出管理平台SAAS软件+以物联网为基础的硬件托管安全平台；午托帮，建设学生、家长、托管机构的标准化信息平台，目前超过100家托管机构在使用其产品。