

# 教育连锁企业OMO模式的 挑战和机遇



# 目录

## 01 引言

## 02 线下连锁教培机构重点关注的财税问题

## 03 转型“OMO模式”所面临的财税挑战和机遇

# 01 引言

# 教育行业OMO模式发展背景

- 2020年，疫情的到来加速了OMO模式在教育行业的概念普及、实践和推广，OMO模式是未来教育发展的趋势

## OMO模式的定义

- OMO (Online-Merge-Offline) 模式，即线上与线下融合模式，是继O2O (Online To Offline) 模式之后，利用科技发展带来线上线下快速融合，市场效率大幅提升的商业模式
- 教育领域的OMO模式，是一种多场景融合、依靠科技进行线上线下深度融合、优势互补、各取所长的教学模式
- 目前教育领域的OMO模式仍处于早期的探索阶段，在线教育的形式和线下教育的形式还有很多探索的空间

## OMO模式的形态



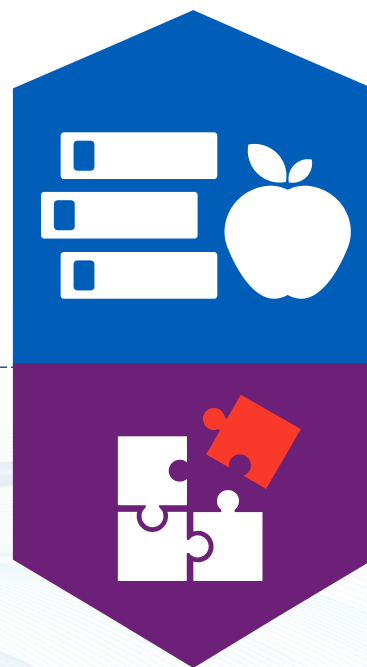
线上教学、线下服务



线上服务、线下教学



线上教学和服务同时  
兼具线下教学和服务



参考文献：刘斯文. 教育OMO模式大爆发 谁是头号玩家. <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1652469639273773607&wfr=spider&for=pc>, 2019-12-10

# 教育行业OMO模式发展背景（续）

## 教育连锁企业对“OMO模式”的趋势见解

1 “OMO用一句话说清楚就是把线上线下的优势融合利用到极致。公司可以兼得线上营销的快速触达和线下营销的精准低成本，学生可以随时切换在家线上学习的便利或者在线下校区学习的氛围和专注，老师可以在现场或者云端或者幻化成AI虚拟老师的一部分”

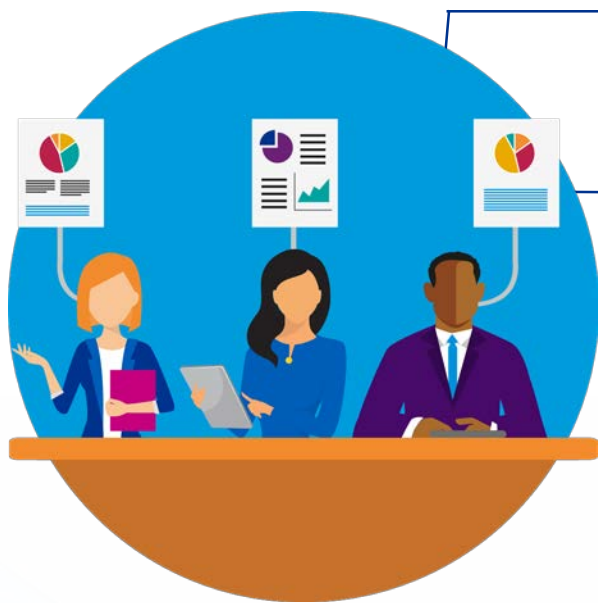
—— 松鼠Ai 创始人 栗浩洋

2 “OMO这个概念本身一直都是随着行业业态、技术、场景及需求的动态变化，而不断的清晰和界定。OMO的通俗的理解其实就是优势互补，因此OMO模式核心本质就是新的技术带来新的应用场景、新的产品优势，新的需求提炼，再把以上几项新的优势结合原有的老优势进行有效融合，从而创造出更高效率、更低成本、更大规模的产品赋能”

—— 立思辰大语文副总裁 金鑫

3 “OMO是继O2O之后新的商业模式，充分利用科技手段融合线上和线下多场景，最开始出现于新零售，目前在教育领域成为热点。但还处于概念导入期（第二阶段是问题解决期，第三阶段是系统方案期，最后才是标准规范期，标志着模式真正落地），概念导入期更多的是理解和争辩概念，寻找目标价值和应用领域，发现问题并尝试解决。OMO最大的优势是服务体验、服务效率。但是，教育领域不同于新零售领域，教育的服务过程（包括市场销售，包括教学服务）重视体验，但教学和学习过程本身是需要专注和纪律的，所以学习过程中不恰当的多场景反而会干扰专注、增加学生的认知负荷，不能为了OMO而OMO，需要精心挑选环节、设计场景”

—— 北大青鸟研究院院长 肖睿

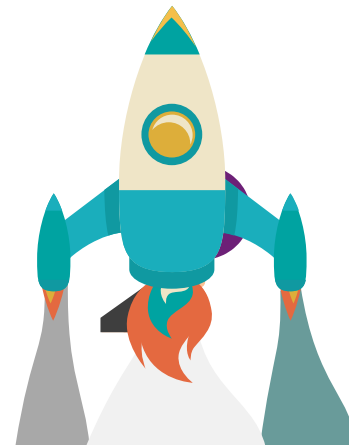


# 教育行业OMO模式发展背景（续）



## 转型OMO模式的障碍

- ❑ 企业自身现有的在线教育水平：
  - 线上教学的师资条件、产品销售渠道、拓客经验、引流产品和机制
  - 教务信息化管理水平，AI智适应教育、大数据、云计算等信息化技术的支撑
- ❑ 企业所在教育领域的细分行业、生态和竞争度
- ❑ 教培企业的规模及资金支持，即教培企业是否有必要及有资金支持转型OMO模式



## 转型OMO模式怎么做

- ❑ **教育线上化**：对于传统线下机构而言，把线下做不到的场景或者效率比较低的场景率先线上化，例如：以智适应教育为例，利用AI智适应技术的深度知识追踪、个性化教育路径匹配、效果评估等，依托线下课程和服务设计出一套完整的线上产品
- ❑ **教务信息化**：对线上招生、学院、排课以及各种教务进行信息化管理
- ❑ **组织架构调整**：调整组织结构，适当配备更多的服务跟进人员跟进学员线上学习后的情况，例如线上老师+线下班主任的结合，让优质的授课老师更加专注地授课；此外，组织结构调整还涉及线上销售团队的组建，疫情期间无法在线下实现的销售增长应考虑如何在线上实现
- ❑ **控制线上获客成本**：网络搜索引擎、社交媒体、自媒体、短视频等，将可能成为主要的线上获客渠道。线上流量加线下地推精准获客，有效控制线上获客成本，考虑投资回报率（课程推广期除外）
- ❑ **匹配及完善线上线下服务体系**：由于线下获客成本相对线上的低，且线下服务具有天然的参与感，能增加客户信任度，线下服务门店可考虑升级改造为线下体验店，主要作用是宣传引导和体验，而教学、课后服务、教务管理、购买课程等其他环节全部在线上完成

参考文献：[1] 深学邦交流营：教育机构OMO转型究竟该怎么做？. <https://www.jianshu.com/p/c6bd9ae28c07>, 2020-03-11  
[2] 冯伟：疫情后线下教育OMO转型思路. <https://www.dingwei.cn/news/info/81>, 2020-03-13

# 02

## 线下连锁教培机构 重点关注的财税问题

# 线下连锁教培机构重点关注的财税问题



## 收入端典型财税问题

- ✓ 赠品/赠课、试听课等增值税和企业所得税视同销售问题
- ✓ 积分兑换的税务处理
- ✓ 预收学费的收入确认

## 支出端典型财税问题



- ✓ 教师课酬的支付安排和个人所得税扣缴
- ✓ 外籍教师远程教学相关的税务处理

商业模式  
合理性

法律合规性

税务效益与  
合规

# 线下连锁教培机构重点关注的财税问题（续）

## 收入端典型财税问题



### 赠品/赠课、试听课等安排涉及视同销售和个税扣缴的税务考量

#### 商业安排

为促进课程销售以及让学员更准确的了解课程内容和定位等，教培机构可能会以赠品、赠课、试听课等方式免费为学员开设部分课程

#### 税务关注点

无需购买课程即可获得的试听课及赠品、赠课（如注册免费赠礼）

- 增值税、企业所得税：视同销售风险
- 个人所得税：教培机构需为学员代扣代缴个人所得税

与购买课程捆绑的赠课及赠品

- 增值税：视同销售风险较低
- 企业所得税：按公允价值比例在购买课程和赠课之间进行分摊
- 个人所得税：教培机构不需为学员代扣代缴个人所得税



# 线下连锁教培机构重点关注的财税问题（续）

## 收入端典型财税问题（续）



### 积分兑换安排涉及视同销售的税务考量

#### 商业安排

教培机构可能在消费者购买其产品、课程或在举行促销活动时授予消费者积分，积分可用于兑换该机构的其它课程或商品

#### 税务关注点



#### 销售额

折扣销售

VS

视同销售



#### 会计处理

折扣销售

VS

递延收益

# 线下连锁教培机构重点关注的财税问题（续）

## 收入端典型财税问题（续）



### 预收学费收入确认安排的税务考量

#### 商业安排

教培机构可能预收若干学段或一段时期的学费

#### 税务关注点



#### 增值税、企业所得税

收入确认时点差异



#### 实操口径

不同税局对预收学费时  
是否全额进行增值税申  
报存在不同的口径



#### 未开票收入

申报负数的风险  
台账管理要求

# 线下连锁教培机构重点关注的财税问题（续）

## 支出端典型财税问题

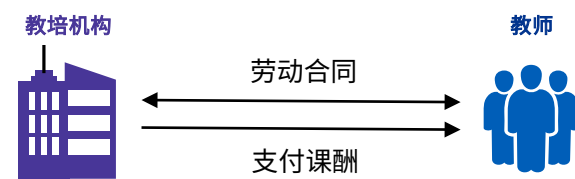


### 教师课酬的支付安排和个人所得税扣缴

#### 商业安排

教培机构目前对教师课酬的常见支付安排如下：

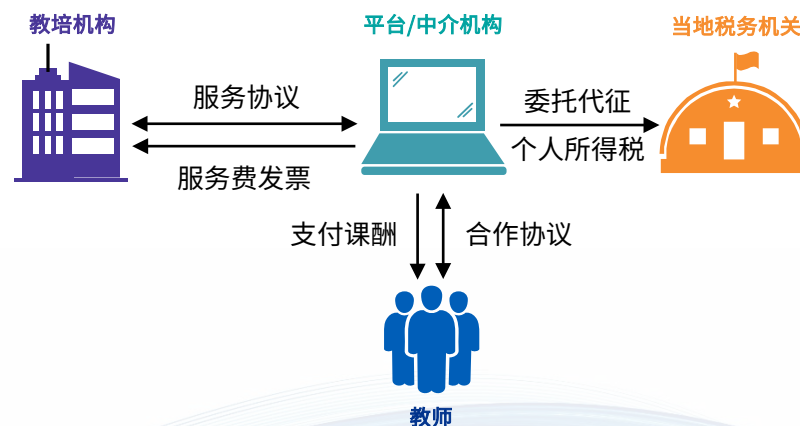
1) 专职教师：直接与教培机构签订劳动合同并作为正式员工，由教培机构直接向教师支付课酬



#### 税务关注点

- 教培机构需为教师代扣代缴个人所得税，并同时代缴社保和公积金
- 管理成本较高，且税负较重

2) 兼职老师：通过平台/中介机构委托代征个人所得税



#### 税务关注点

- 业务实质和合同安排，避免平台虚开增值税专用发票的风险
- 个人所得税核定征收，税负较低

# 线下连锁教培机构重点关注的财税问题（续）

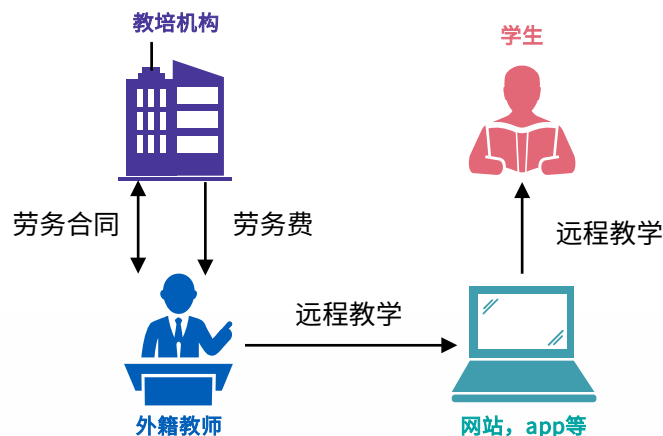
## 支出端典型财税问题（续）



### 外籍教师远程教学相关的税务处理

#### 商业安排

- 境内教培机构雇佣外籍教师通过远程教学（如网站，app等）为境内学生提供培训服务，外籍教师本身不来华



#### 税务关注点

- 外籍教师有增值税纳税义务，需视收入是否超过起征点
- 直接支付给外籍教师的费用，在企业所得税税前扣除存在实操困难
- 教培机构是否需为外籍教师代扣代缴个人所得税，需视签订的合同为雇佣合同或劳务合同而定
- 如采用境外教培机构雇佣外籍教师，需考虑跨境关联交易安排的合理性

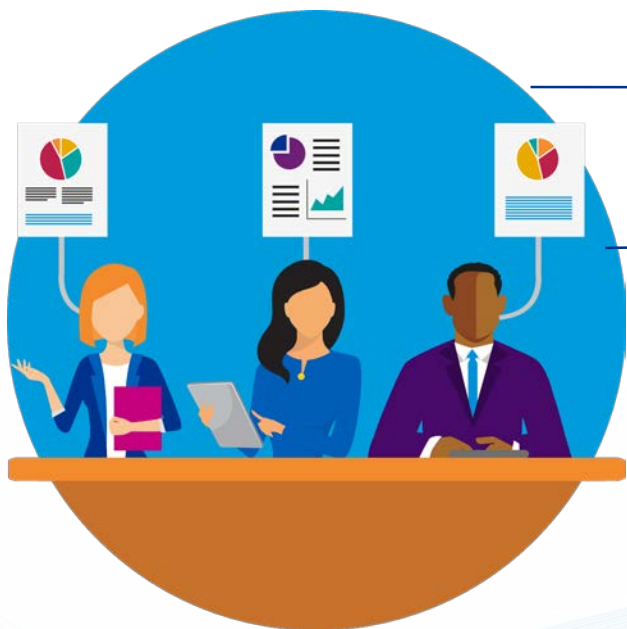
# 03

## 转型“OMO模式”所面临的财税挑战和机遇

# 转型“OMO模式”需审视监管要求变化带来的挑战



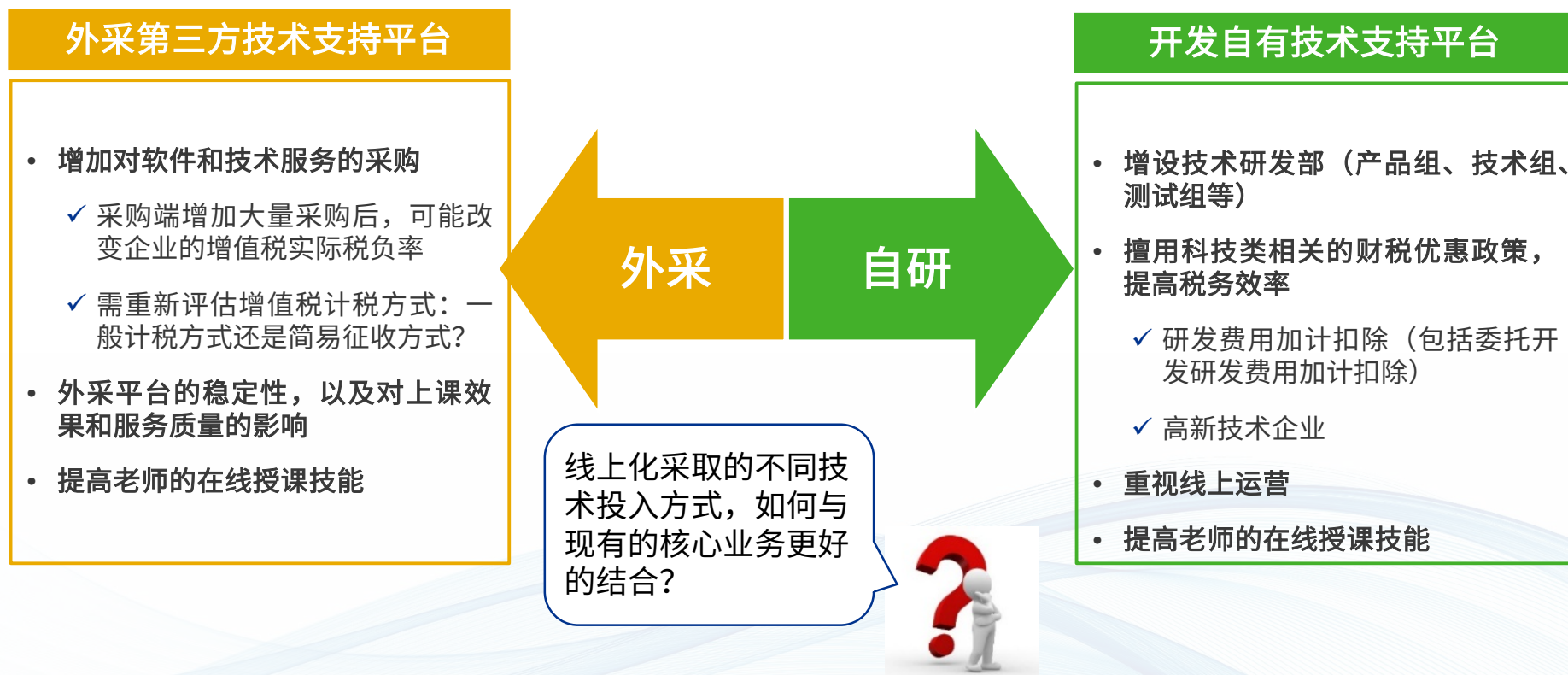
线下培训和线上培训的监管规定和资质要求不同，转型时需审视监管要求变化带来的挑战。举例而言：



- 1 培训机构备案：ICP（互联网信息服务）备案（涉及经营电信业务的，还应当申请电信业务经营许可）、网络安全等级保护定级备案等
- 2 培训内容备案（学科类）：课程介绍、教学安排、招生简章等，引进国外课程的要根据有关规定提供相关证明
- 3 培训人员备案（学科类）：基本信息、教师资格证明（其中，外籍人员提供学习和工作经历、教学资质或教学能力说明）

# 技术投入的增加，将带来科技类财税优惠机会

转型“OMO模式”，线下连锁教培机构需在教务/教学系统、学员管理系统、监课系统等方面新增技术开发和软件相关投入，需擅用科技类财税优惠政策



# 研发费用加计扣除

## 研发费用加计扣除



- ☑ 75%加计扣除比例：即，如果按25%企业所得税率，每投入100万研发费用，可额外抵扣税金18.75万
- ☑ 对尚处于亏损期的企业同样重要，因为加计扣除会加大当年亏损额并结转以后年度可弥补亏损
- ☑ 委托开发模式下由委托方加计扣除

## 研发税收优惠



# 案例分析 – 结合教育行业的特点和技术投入



## 案例背景

- 某线上教育企业设有技术研发部，开发自有的技术平台，包括对教务/教学系统、学员管理系统、监课系统以及交互设计方面的研发投入
- 企业拟对技术投入相关的活动进行梳理，以享受研发费用加计扣除的税收优惠
- 技术研发部可以按照不同维度进行分类，如左图所示

# 案例分析 – 结合教育行业的特点和技术投入



监管部门对于教育行业是否存在研发费用一直存有疑虑。教育线上化固然有帮助，但也需要企业充分利用线上化带来的差异，消除或降低监管部门对教育企业发生研发费用的疑虑

## 1 研发活动识别和整合

- 课程设计人员是否属于研发人员范围？
  - ▶ 多媒体设计人员，更偏向与互联网教育模式相关，可以属于研发人员
  - ▶ 课程内容设计人员，更偏向与传统教育相关，不属于研发人员

## 2 研发费用归集

- 运维人员是否属于研发人员范围？
  - ▶ 运维岗不属于研发人员。运维岗和技术开发岗混在一起，需对相关人员时间的投入做合理切割
- 网费、VPN权限、云服务等费用是否纳入研发费用加计扣除？

## 3 委托开发合同登记

- ▶ 委托开发合同需经科技行政主管部门登记备案
- ▶ 集团关联方之间的委托开发，还需提供委托研发费用明细

# 高新技术企业

如果能够通过高新资质的申请和管理打破监管机构对教育行业的传统理解，更能突出科技赋能教育的定位

高新技术企业



- ☑ 企业所得税税率为15%：  
即，每100万应纳税所得额，  
可节省10万税金
- ☑ 亏损结转年限可从5年延长  
至10年
- ☑ 取得高新技术企业证书后，  
企业在享受优惠期间自我  
评价当年仍需满足高新认  
定条件

- ❑ 需要加强和落实知识产权的申请和管理，包括教务/教学系统、学员管理系统、监课系统等知识产权归属

## 高新技术产品（服务）收入如何定义？

- ❑ 信息技术服务还是课程收入？合同、发票和会计处理需采取一致性处理
- ❑ 结合架构优化和价值链规划，可能需要将技术开发职能与教学职能分离

## 研发费用如何归集？

- ❑ 不同口径（会计口径、研发费用加计扣除口径、高新技术企业口径）的研发费用可能有差异，但需注意差异产生的原因以及合理性
- ❑ 如果是集团关联方之间的委托开发，受托方发生的研发费用是否可以计入高新技术企业研发费用口径，法规层面尚未明确，各地执行口径存在差异。企业在筹划和准备高新技术企业资质申请时，需提前咨询当地监管部门及专业机构意见

# 转型“OMO模式”带来的财税新问题



转型“OMO模式”，线下连锁教培机构可能增加互联网手段的推广方式，从而为企业所得税费用扣除带来不确定性

## 案例一

某线下培训机构线上化运营后，除继续通过线下门店进行地推、讲座等传统的招生和推广方式以外，还通过第三方平台（如流量平台）进行宣传。企业收取的发票的开票内容为信息服务费。

企业就上述支出全额扣除，但税务机关认为应属于互联网广告和业务宣传支出，只能在不超过营业收入的15%的比例内扣除。

### 业务经济实质的认定

开票方提供服务的手段和实质对业务经济实质的认定尤为重要，并将决定支出是全额扣除还是限额扣除

- 在流量平台的固定位置投放宣传动画
- 采用推荐引擎技术、数据算法等工具对流量平台已有用户的网络行为（包括但不限于点击、搜索、下载等）进行合法的整理、分析、判断
- 利用计算机手段进行大数据分析、智能匹配、信息优化等

### 双方税务处理的一致性

如果从开票方角度认定其提供服务的实质属于信息技术服务，原则上，受票方应在税务认定和处理上与开票方保持一致

受票方购买相关服务的目的，可能并不是直接的广告目的，而是希望对用户质量进行效果判断、对后续营销方案进行决策

实际业务中通常是多种服务手段结合。虽有技术手段，但也很难完全排除推广的目的，因此无论是纳税人还是税务机关都较难做合理划分。实操中还需要具体分析业务场景，甚至需要与税务机关进行沟通。



# 转型“OMO模式”带来的财税新问题



转型“OMO模式”，线下连锁教培机构的收入端和成本端构成可能发生变化，需重新评估企业的财税指标，尽早做出调整和优化

## 案例二

某线下培训机构线上化运营后，除取得传统的课时费收入以外，收入端变现方式趋于多元化，开始产生广告收入、教具销售收入、互联网工具类产品收入（如：搜题）。同时，采购端也产生了大量的外采第三方技术平台的技术和服务支出。

该线下培训机构原选择简易征收，按照收入的5%缴纳增值税，增值税税负率为5%。线上后运营后，由于收入端增加了不能适用简易征收的收入类型，并且采购端将持续产生大量的外采技术带来的增值税进项税额，企业希望重新评估增值税税负率，以确定是否需要调整增值税计税方式。

## 评估增值税税负率的要点

增值税有两种计税方式：

(1) 简易征收：按照应税收入的5%计算增值税，税负率为5%

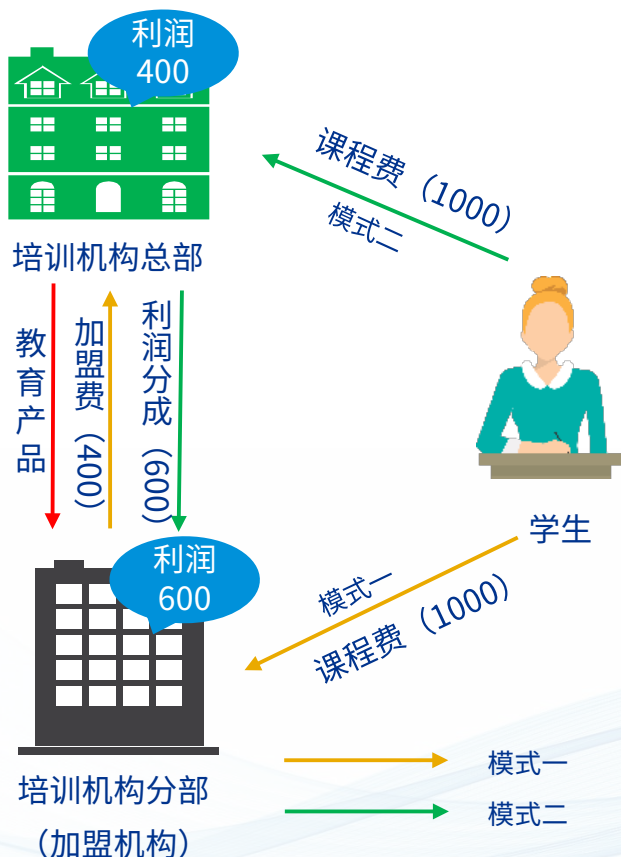
(2) 一般计税：按照（销项税额 - 进项税额）的方式计算增值税，税负率的高低取决于应税收入的适用税率（比如6%、13%）以及采购端进项税额的规模

当线下教培机构的收入以及成本、费用构成因业务转型发生改变时，需及时评估利润率、税负率等可能发生的相应变化，以尽早采取策略进行优化，提高现金流效率

# 转型“OMO模式”带来的财税新问题



转型“OMO模式”，加盟模式的线下连锁教培机构可能面临分成结算方式的调整，并可能产生新的实操财税痛点



## 案例三

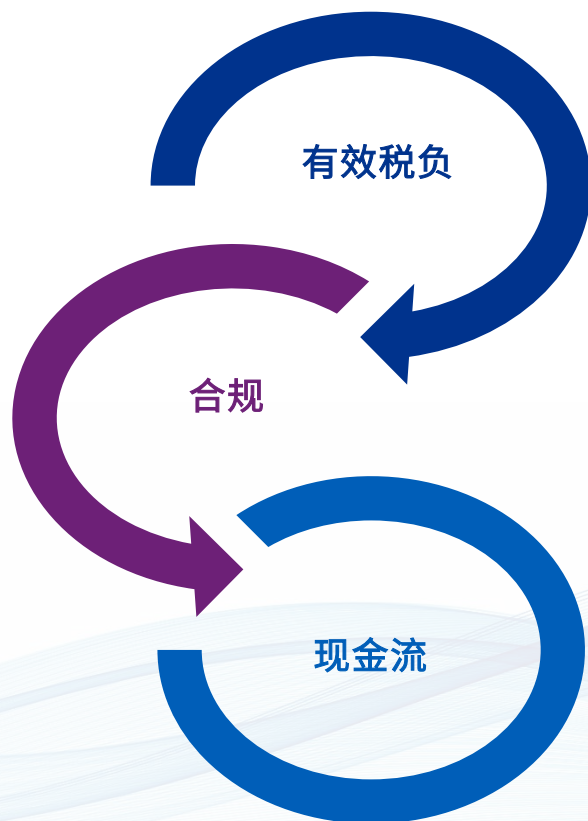
| 模式一            |                                                                                                                                       | 模式二                                                                                                                                                         |                                                                                                                                 |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                |                                                                                                                                       | 情形一                                                                                                                                                         | 情形二                                                                                                                             |
| 会计处理           |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                 |
| 处理情形           | <ul style="list-style-type: none"><li>培训机构分部确认收入1000，确认加盟费支出400</li><li>培训机构总部确认加盟费收入400</li></ul>                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>培训机构总部确认收入1000，确认利润分成支出400</li><li>培训机构分部确认利润分成收入400</li></ul>                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>培训机构总部确认收入400，确认应付款项600</li><li>培训机构分部确认利润分成收入600</li></ul>                               |
| 发票、增值税和企业所得税处理 |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                 |
| 实操痛点           | <ul style="list-style-type: none"><li>发票开具可遵循常规的市场操作</li><li>分部可能由总部和其他股东共同持股，由于分部留有更多的利润，需考量总部的财务报表合并范围是否包括分部，特别是在总部有上市计划时</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>总部需考量就支付的利润分成取得发票的安排，以解决增值税税负率和企业所得税税前扣除的问题</li><li>分部和总部的增值税计税方式可能不同，由此造成总部的增值税税负率上升。因此实操中培训机构总部很少采取上述会计处理</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>当学生索要发票时，有可能造成总部的会计收入与增值税开票收入不一致，并带来发票开具不合规的风险</li><li>实操上，可能出现总部和分部分别开具发票的尴尬状况</li></ul> |

# 通过架构优化和价值链规划可提升整体税务效率

转型“OMO模式”后，原本线下门店分别雇佣授课老师、独立运营的架构将可以优化为总部集中雇佣和统一运营的架构，并为提升集团整体税务效率带来机会

## 价值链筹划的作用

- 业务实质与交易安排匹配
- 上市合规要求
- 合规文档准备



- 合理规划集团内关联交易
- 充分利用税收优惠
- 实现集团层面税收效益优化

- 通过合理的关联交易安排保障现金流
- 满足资金流向需求

# 教育行业“OMO模式”价值链分布情况

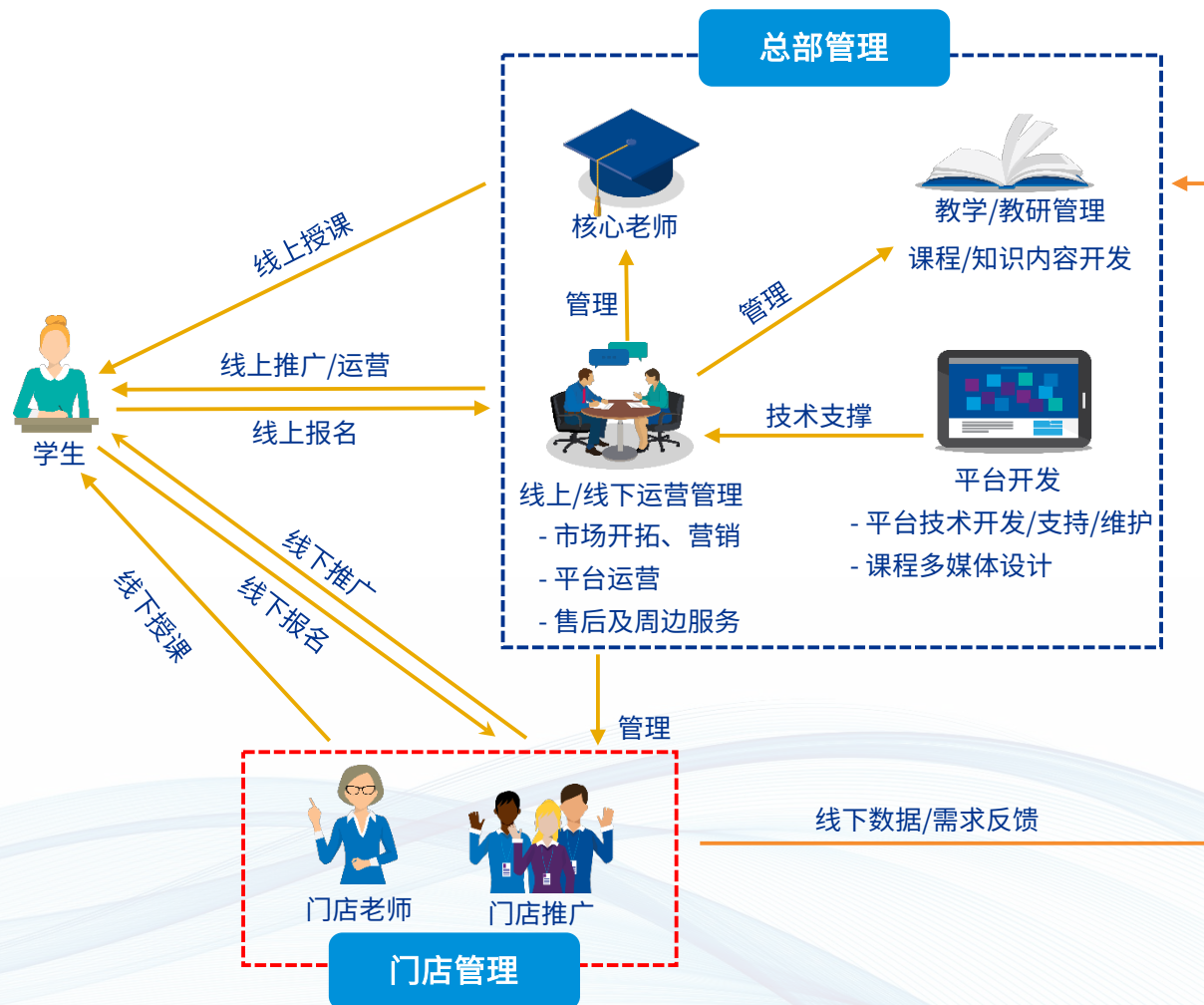
对于企业而言，完整的价值链是跨越公司边界的。价值链征税的基本原则，是利润应在经济活动发生地和价值创造地征税



# 案例分析 – 结合教育行业的价值链分布特点

## 案例背景

- 某职业教育集团采用线上与线下结合的运营模式，简化后主要运营模式如右图所示
- 集团目前面临的主要问题和诉求包括：
  - ✓ 集团间各主体公司盈亏不平衡，所得税税负高
  - ✓ 商标/品牌、知识产权安排
  - ✓ 总部管理职能的服务成本回收
  - ✓ 税收优惠政策与功能性区域的运用



# 案例分析 – 结合教育行业的价值链分布特点



价值链的梳理和筹划需根据每个企业/集团的具体情况进行，并应兼顾税务效率和运营效率来解决问题和诉求

## 价值链筹划的原则和思路

### 税务效率

- 利润建议留存在实际税负率较低或功能性区域内的企业
- 利润留存应与企业承担的功能和风险匹配

### 运营效率

- 交易安排应具有商业实质且能满足商业运作的需求
- 兼顾架构优化/重组成本和运营成本



### 管理模式：总部管理功能拆分至不同主体

- 确定承担平台开发功能的主体
- 老师/教学/教研管理主体迁移
- 税收优惠政策和功能性区域财政政策的利用

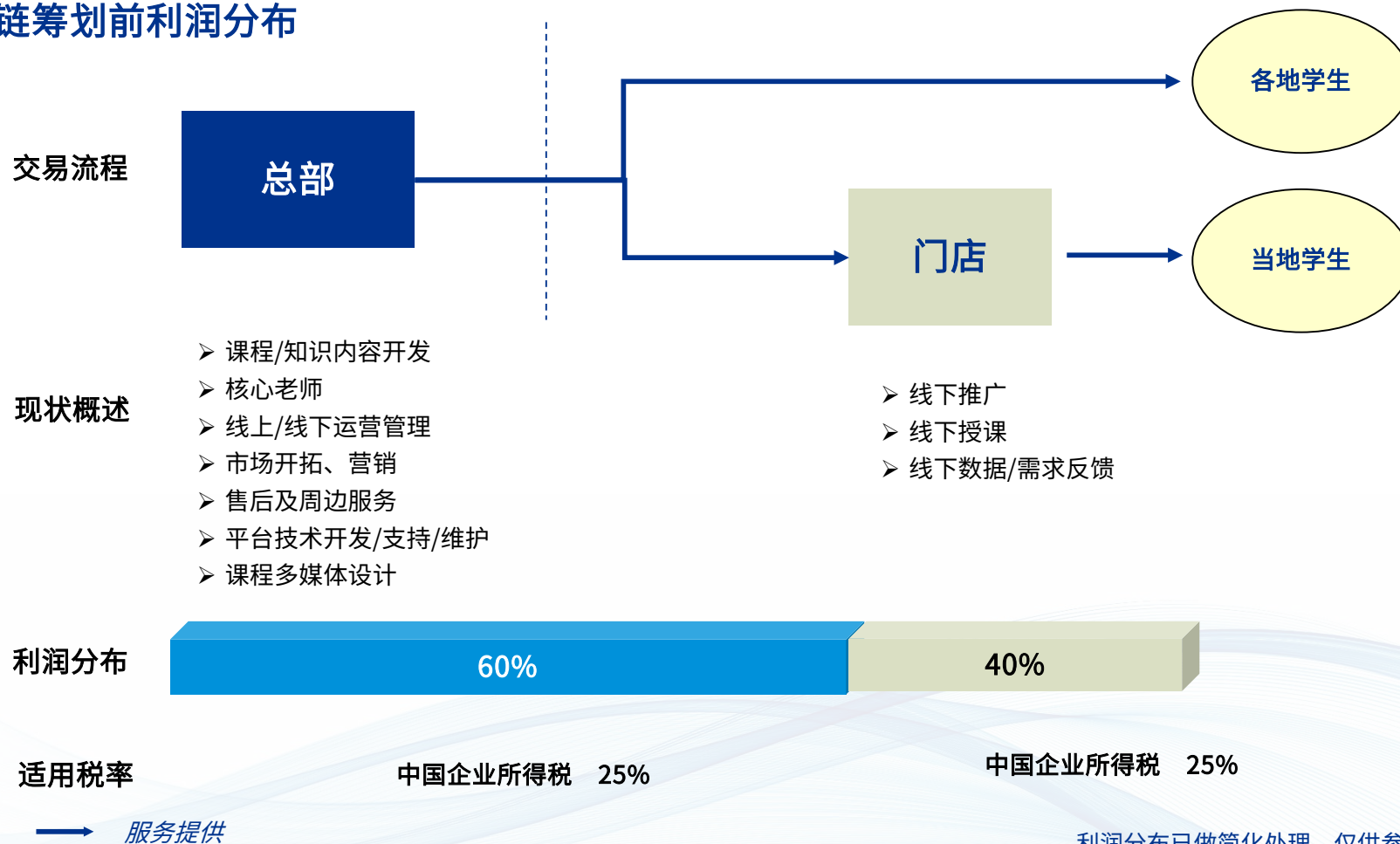


### 合理的交易模式和可比性分析

- 无形资产安排：履行了DEMPEP活动（(D)开发(E)价值提升(M)维护(P)保护(E)应用(P)推广）的企业有权获得无形资产相关的利润回报，而不应仅仅看法律所有权的归属
- 享受高新技术企业和研发费用加计扣除的主体归属
- 线上/线下运营管理成本收回：制定合理的定价方法和政策

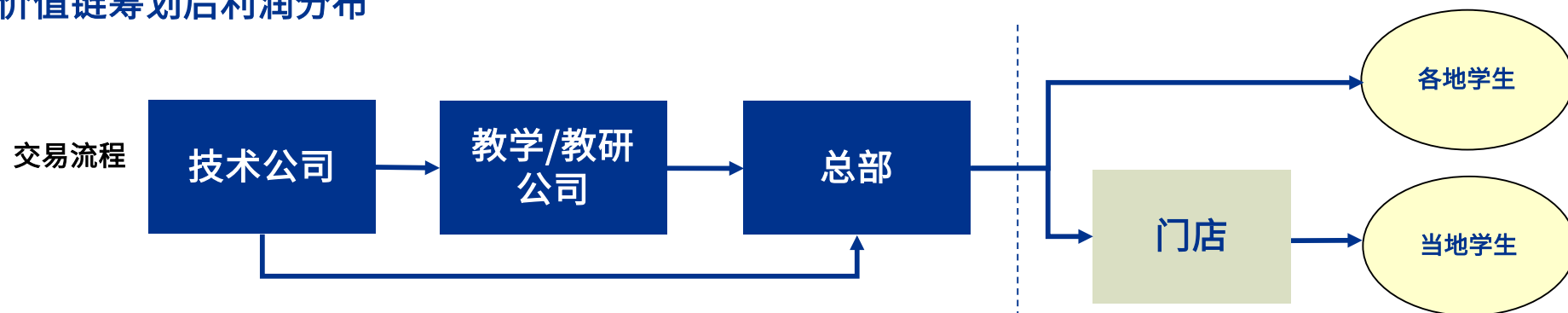
# 案例分析 – 结合教育行业的价值链分布特点

## 价值链筹划前利润分布



# 案例分析 – 结合教育行业的价值链分布特点

## 价值链筹划后利润分布



- 现状概述
- 平台技术开发/支持
  - 课程多媒体设计
  - 平台维护/升级改造
  - 课程/知识内容开发
  - 核心老师
  - 线上/线下运营管理
  - 市场开拓、营销
  - 售后及周边服务
  - 线下推广
  - 线下授课
  - 线下数据/需求反馈



- 适用税率
- | 阶段 | 适用税率                |
|----|---------------------|
| 1  | 企业所得税 15% (高新技术企业)  |
| 2  | 企业所得税 25% (功能性区域政策) |
| 3  | 企业所得税 25%           |
| 4  | 企业所得税 25%           |

→ 服务提供

利润分布已做简化处理, 仅供参考

# 联系我们

如您希望进一步了解和讨论，请联系：

苏霜，中国连锁经营协会，副秘书长，[Ss@ccfa.org.cn](mailto:Ss@ccfa.org.cn)

李一源，毕马威中国，税务业务发展主管合伙人，[Lilly.li@kpmg.com](mailto:Lilly.li@kpmg.com)

冯炜，毕马威中国，税务合伙人，[Tony.feng@kpmg.com](mailto:Tony.feng@kpmg.com)

张琳琳，毕马威中国，税务总监，[Emma.l.zhang@kpmg.com](mailto:Emma.l.zhang@kpmg.com)

叶淑芬，毕马威中国，税务总监，[Susan.sf.ye@kpmg.com](mailto:Susan.sf.ye@kpmg.com)

# 联系我们

## 特别鸣谢：

松鼠Ai 创始人栗浩洋  
立思辰大语文副总裁金鑫  
北大青鸟研究院院长肖睿

在报告中发表有关教育连锁企业“OMO模式”的趋势见解

以上排名不分先后



本课件所载内容为保密信息， 仅供一般参考用，并非针对任何个人或团体的个别或特定情况而提供。虽然本所已致力提供准确和及时的资料， 但本所不能保证这些资料在阁下收取时或日后仍然准确。任何人士不应在没有详细考虑相关的情况及获取适当的专业意见下依据所载内容行事。本课件提供的内容均不应被视为正式的审计、会计或法律建议。

© 2020 毕马威企业咨询(中国)有限公司 — 中国外商独资企业, 是与瑞士实体 — 毕马威国际合作组织 ("毕马威国际") 相关联的独立成员所网络中的成员。版权所有，不得转载。中国印刷。

毕马威的名称和标识均属于毕马威国际的商标或注册商标。