

芜湖三七互娱网络科技集团股份有限公司

2020 年度董事会工作报告

报告期内，公司董事会认真按照《公司法》和《公司章程》等法律法规的规定和股东大会决议，推动各项业务的发展和公司治理水平的提高，积极有效地发挥董事会的作用。全体董事和高级管理人员恪尽职守，勤勉尽力，踏踏实实地为实现股东大会和董事会决议做了大量的工作，取得了较好的成绩。以下为2020年度董事会工作报告，请予审议。

一、2020 年公司经营情况

A. 文化创意产业业务

报告期内，国内游戏行业竞争格局发生变化，头部效应凸显，产业发展步入新阶段。公司在“精品化、多元化、全球化”战略定位下，精准把握产业发展趋势，持续提升经营质量，综合实力在国内游戏行业保持领先地位。

2020年，公司实现营业收入144.00亿元，同比增长8.86%；利润总额32.49亿元，同比增长20.50%；归属于上市公司股东的净利润27.61亿元，较上年同期增长30.56%。其中移动游戏业务的稳健增长是本期收入及利润增长的主要驱动力，2020年公司海外业务再创新高，海外游戏业务营业收入较上年同期增长104.34%。

（一）移动游戏业务

报告期内，公司移动游戏业务取得营业收入132.96亿元，同比增长10.9%。公司的移动游戏业务收入和研发投入均呈增长态势，移动游戏业务在国内和海外多地市场保持领先地位。

1、移动游戏研发

报告期内，公司持续加码研发，研发投入同比大幅增长。报告期内，公司发生研发投入11.13亿元，同比增长36.66%，增幅高于营业收入增长水平。近三年研发投入累积达到24.67亿元。研发团队规模进一步壮大，截至本报告期末，公司游戏及系统研发人员2,343人，较上年增加761人，增幅48.1%，其中高级研发人员数量也在进一步增加。

研发投入主要致力于产品的品质提升和品类探索两个方面。

“精品化”研发策略贯穿公司自研产品的整个生命周期。公司在技术层面致力于提升产品引擎性能，提高产品的美术和音效品质，以满足用户对高品质游戏的体验需求；在策划层面致力于玩法创新，流程优化，以满足用户在趣味性和流畅体验方面的需求。高品质开发及高频率迭代提高新产品对用户吸引力，也使得大部分自研产品长期维持较高的流水。

公司研发业务的“多元化”也有较大突破，立项类别涉及MMORPG、SLG、SRPG、模拟经营等领域，为2021年储备了丰富的产品数量及类别。未来，公司将在产品类型、题材以及美术表现、玩法等方面持续进行多元化创新，以优质内容为战略方向，利用自身沉淀下来的经营多品类产品的经验，结合公司已有的在数值、玩法等方面的优势，着重在MMORPG、SLG、

SRPG、模拟经营等领域进行深入探索，力争成为能够为全球玩家提供综合性游戏产品的一流游戏厂商。

同时，公司还通过投资优秀研发商，与众多优秀研发厂商携手合作等方式，在产品供给侧进行多元化布局。为进一步提高产品的成功率，公司建立了严格的评测流程，利用自身在用户数据和数值经验方面的优势与研发商共同打磨产品，保证产品上线前的品质达到较优水平。

报告期内，公司研发部门开发AI大数据算力研运中台“宙斯”中台，“宙斯”中台可灵活自由地进行深度学习计算，一站式服务端模块支撑，实现运维自动化。“宙斯”可实现从研发、部署、运营全流程的自动化和标准化，为各部门系统间的互联互通扫平了障碍，使各系统及原业务流程达到大幅的自动化提升。该中台的出现标志着设备资源从预留的模式进入按需动态扩容的模式，在运维环节大幅降本增效，让闲置设备资源有效利用，为数据分析师提供弹性的算力环境。

构建5G云游戏体系。公司目前正在努力构建更优秀的云游戏体系，包括：构建内部云，为游戏上云游戏提供计算和网络支撑；搭建云游戏代理服务，积极研究高效游戏视频转码以及解码技术；研发具备用户交互、视频解码以及云服务端通讯的通用框架体系以支撑云游戏的通用轻APP。报告期，三七互娱与华为公司签订合作协议，双方将成立“云游戏技术方案联合攻关小组”，深度优化现有云游戏方案，共同探索云游戏的发展方向和技术革新。在即将到来的5G时代，公司在云游戏技术上的平滑过渡有望为玩家带来全新体验。

2、移动游戏发行

（1）国内市场

报告期内，公司在国内移动游戏发行市场精细化运营的优势凸显。公司在运营的国内移动游戏最高月流水超过18亿，新增注册用户合计超过3.84亿，最高月活跃用户超过8,487万。

报告期，公司上线了《云上城之歌》《浮生妖绘卷》《万古封灵诀》等不同类型、题材的优秀游戏产品，不断拓展产品矩阵，为玩家带来多元的游戏体验。

其中，公司代理发行的异世界冒险题材MMORPG产品《云上城之歌》成为公司运营发行“多元化”策略的代表作。《云上城之歌》2020年4月上线，多项运营发行数据创下佳绩，这款产品成功发行给公司带来的积极意义有两点，一方面，突破了公司过往以ARPG发行为主的产品发行思路，公司在MMORPG等不同品类的发行运营能力得到大幅加强；另一方面，与公司过往产品不同，《云上城之歌》是一款泛二次元产品，受众更为年轻化，此次发行也是公司在年轻化群体的一次成功探索，为后续公司针对多元化产品的发行与运营奠定了坚实的基础。

在经营多品类游戏能力基础上，公司把“多元化”策略应用于产品、推广、服务等多个层面。在该策略下，公司在产品类别、题材及数量方面均做了充分储备，产品矩阵囊括MMORPG、卡牌、SLG、模拟经营等不同类型，覆盖魔幻、仙侠、都市、青春校园、女性向等不同题材。

报告期内，公司坚持以系统性流量经营，采用“立体营销+精准推送+长线服务”的多元方式，准确把握用户需求，将创意营销方案精准推送至目标群体，为玩家提供细致全面的长线服务，提升玩家满意度、活跃度和留存率，以延长产品生命周期，积累更高的流水收入。

立体营销上，公司已形成独具特色的“品效合一”宣传手段，一方面通过选择与产品内

涵相契合的代言人，制作高质量的微电影式宣传素材进行推广，技术更先进，视觉表现力更逼真，制作手段更多样，故事内容更丰富，从而实现快速“破圈”，触达更广泛的用户群体；另一方面，结合短视频平台达人丰富投放素材输出，多角度切入以满足用户不同的文化消费需求，进一步扩充用户范围，进而放大品牌价值和影响力。

报告期内，公司自主研发的智能化投放平台“量子”以及智能化运营分析平台“天机”已投入使用。一方面，智能化投放平台“量子”可对接所有主流渠道，实现快速投放和自动化投放。同时，该平台还可以合并多个系统，串联流程，大幅减少计划创建时间，对计划进行标准化批量处理，自动化、系统化地维护计划。此外，该平台还可以通过大数据分析以及AI算法提升推广效率以及效果。另一方面，智能化运营分析平台“天机”则为对游戏数据进行统计、分析以及预测的经营决策系统，该系统可以通过数据分析模型对游戏生命周期进行精准预测，支持运营团队根据用户数据采取差异化的活动营销，使客服可以专注于更高价值的用户服务，进一步挖掘用户价值。

（2）海外市场

报告期内，公司全球化战略布局提速显著，海外业务营业收入同比增长104.34%。截止报告期末，公司海外品牌37GAMES覆盖多个国家和地区，游戏类型涉及SLG、MMORPG、模拟经营、卡牌等。

报告期，公司海外业务快速增长得益于海外经营方式的调整。经过多年游戏出海经验的积累，公司将出海策略由原“分区突破”调整为按照赛道和品类做组织架构来发行，新策略之下，发行人员对产品有着更深入的理解，可通过更有效的手段进行本地化运营。

在“全球化”方面，一方面，公司继续通过布局西部、军事等多类题材的SLG游戏加码布局全球，在多年沉淀后，报告期，公司已通过SLG产品有效突破欧美市场，在全球范围影响力得到提升。SLG属游戏领域生命周期较长的产品，初期拓展后，后续存在一段长线产品回收期，从而保证公司未来海外业务流水稳定增长。另一方面，在东南亚、日韩等地区，公司依然保持领先优势。

具体来看，公司在全球市场发行的多款游戏取得优异成绩。市场首款“三消+SLG”产品《Puzzles & Survival》抓住了欧美市场空白点，成绩表现突出，成长性快于同类手游，产品2020年8月上线后，已登顶过部分地区策略游戏畅销榜之首，进入欧美多地区畅销榜前50，日本下载双榜第一。《Puzzles & Survival》题材新颖，玩法创新，将欧美市场最流行的三消玩法和传统重度SLG玩法进行了完美地融合，深受海外用户欢迎。这款产品是SLG游戏成功出圈的经典案例，产品不仅吸引了核心SLG玩家，同时击中欧美地区玩家基数庞大的三消用户，玩家留存度也大幅上升。产品上线至今，流水贡献突出，截至报告出具日，这款产品月流水已过亿元，目前仍在不断突破峰值。在欧美取得不错的用户口碑后，预计这款产品在2021年重点向中国港澳台、韩国等市场推广。

此外，2020年2月份，《奇迹MU:跨时代》在中国港澳台地区上线，并迅速登顶台湾IOS畅销榜和Google Play免费下载榜；《精灵盛典》2020年12月上线越南地区，目前居谷歌与ios双端畅销榜第一；《叫我大掌柜》2020年10月上线中国港澳台地区，在免费榜持续上榜数周，2021年1月、2月分别在日韩发行，截至公告日已经在韩国取得不错的反响；《大天使

之剑H5》在越南市场上线后长期稳居畅销榜榜首，成为当地市场现象级游戏。

（二）网页游戏业务

报告期内，公司网页游戏业务取得营业收入10.8亿元，较上年相比有所下滑，主要是受到用户向移动端转移，以及网页游戏产品数量减少两方面的影响。报告期内，公司一方面通过战略投资及业务合作等方式与国内顶尖网页游戏研发团队加强合作；另一方面，通过精细化运营精品游戏，提高用户粘性，稳定产品生命周期，进一步稳定营业收入。

（三）文娱产业布局

公司以优质内容为战略方向，在维持游戏核心业务高速增长的同时，布局文创行业其他高速增长细分领域，深度挖掘5G云游戏、影视、音乐、动漫、VR/AR、文化健康产业、在线教育、电竞、社交文娱等领域。截至本报告出具日，公司投资或收购的文创企业包括：

影视：毒舌电影、优映文化、中汇影视、魔威影业、金海拾艺等

音乐：风华秋实

艺人经纪：原际画、好好榜样

动漫：艺画开天、绝厉文化

VR/AR：Archiact、WaveOptics

文化健康产业：Wake

电竞：AG电子竞技俱乐部

在线教育：KaDa故事

社交：唔哩星球、奇妙派对

消费：互助停车、挪瓦咖啡、阳际山野

公司坚守长期的价值投资理念，在聚焦游戏主业基础上，通过投资布局打通上下游产业链，切入不同的细分受众。投资方向上，公司主要关注行业新增量、新技术、产品出海及国际化等方面。在投资标的的选择上，公司看重其持续输出优质产品的实力、优秀的团队或人才储备、后期增长的爆发空间等。通过对业内优质资源的整合，公司不断巩固自身在文创行业的地位。

2020年，公司持续发力投资打造生态闭环，形成良好的多向协同。通过与所投资公司天津卡乐旗下的SNK IP结合，三七互娱发行的手游《拳魂觉醒》表现突出，在国内外都取得了优异成绩。2020年投资的上海易娱网络科技有限公司推出的手游产品《Puzzles & Survival》在2021年1月已进入APP Annie中国厂商出海应用全球收入榜前30。另外，各个垂直领域所投资公司之间的联动增强，例如中汇影视与艺画开天达成合作，购买B站热播的科幻动画《灵笼》版权并将开发为真人影视剧；艺人经纪公司“原际画”以及“好好榜样”也正与风华秋实、中汇影视及三七互娱合作，将优质艺人资源发挥最大化，并通过所投国内头部影视MCN“毒舌电影”作为宣传渠道，未来可为三七互娱文娱生态圈带来放大叠加效应。

在线教育方面，绘本平台“KaDa”成为国内头部平台之一，去年营业收入实现翻倍增长；线上瑜伽教学平台“Wake”在疫情期间也获得增长，并已实现盈利。整体而言，公司通过优质内容及流量运营上的深耕细作，在线教育板块呈现良性发展趋势。

影视领域方面，公司先后投资了多家优秀影视制作企业，成功参与出品《破·局》《嫌

疑人X的献身》《无问西东》《南极之恋》《少年的你》《鹤唳华亭》《清平乐》等优质影视作品，未来公司将逐步推出更多优秀的影视作品。动漫领域方面，公司先后投资了多家国内优秀动漫制作团队和平台，由武汉艺画开天文化传播有限公司制作的改编自刘慈欣同名科幻小说的《三体》动画预计2021年上映。

截至本报告出具日，公司投资的众多标的公司展现出巨大发展潜力，公司在文化创意产业全产业链的投资战略成效初显。2020年3月，公司参股的公司紫龙游戏实现退出，公司获得可观回报。2020年，公司在心动网络上市后实现部分退出，获得高额回报，并获得投中年度最佳退出案例奖。公司参与基金富海三七所投资企业微盟在上市后完成了退出并获得了良好回报。

公司正进一步构建全产业链文娱生态布局。推动产业价值与文化价值的互相赋能，目前公司已经通过外延式并购及股权投资等方式在5G时代切入互动游戏、虚拟主播以及VR/AR产业链、电竞等新兴领域，同时，为所投公司赋能并形成战略协同，提供更多全新体验的优质内容，打造一站式文娱生态圈，成为未来中国年轻一代最信任的文创品牌。

（四）内部体制变革

报告期，公司企业文化体系全新升级，包括明确了“给世界带来快乐”的企业使命，提出了“成为一家卓越的、可持续发展的文娱企业”的企业愿景，同时确立了“创新、进取、分享、尊重”的企业价值观。公司大力改革立项机制，鼓励“自下而上”立项，缩短评审周期，建立多样化指标，以此激发员工的创新活力。

B. 资本运作情况

1、报告期内，公司启动2020年非公开发行股份事项，具体情况如下：

公司第五届董事会第十一次会议、2019年度股东大会审议通过《关于公司2020年度非公开发行股票方案的议案》及其相关议案。本次非公开发行股份数量不超过本次发行前总股本的5%，拟募集资金总额不超过450,000.00万元（含本数），扣除发行费用后拟投资于以下项目：网络游戏开发及运营建设项目（拟使用募集资金金额160,000万元），5G云游戏平台建设项目（拟使用募集资金金额165,000万元），广州总部大楼建设项目（拟使用募集资金金额125,000万元）。2020年4月27日公司收到中国证券监督管理委员会（以下简称“中国证监会”）2020年4月26日出具的《中国证监会行政许可申请受理单》（受理序号：200844），中国证监会对公司提交的《上市公司非公开发行新股核准》行政许可申请材料进行了审查，认为符合法定形式，决定对该行政许可申请予以受理。

公司于2020年6月1日收到中国证监会于2020年5月29日出具的《中国证监会行政许可项目审查一次反馈意见通知书》（200844号）。公司收到反馈意见后，会同相关中介机构就反馈意见中提出的相关问题进行了认真的分析和讨论，并按照反馈意见的要求及所涉及的事项进行了核查及回复。反馈意见回复已公开披露，具体内容详见2020年6月24日披露于巨潮资讯网（<http://www.cninfo.com.cn>）的《关于芜湖三七互娱网络科技集团股份有限公司非公开发行股票申请文件反馈意见的回复》。

2020年6月23日，公司第五届董事会第十三次会议审议通过《关于调减公司2020年非公

开发行股票募集资金总额的议案》及相关议案，同意公司对本次非公开发行股票拟募集资金总额进行调减，公司本次非公开发行股票募集资金总额不超过446,300.00万元，扣除发行费用后拟投资网络游戏开发及运营建设项目（募集资金投入160,000万元）、5G云游戏平台建设项目（募集资金投入165,000万元）、广州总部大楼建设项目（募集资金投入121,300万元）。

公司于2020年7月9日收到中国证监会出具的《关于请做好三七互娱非公开发行股票申请发审委会议准备工作的函》（以下简称“告知函”），公司会同东方证券承销保荐有限公司及相关中介机构对《告知函》所列问题进行了认真核查与落实，并按照要求对相关问题完成了回复，具体内容详见公司2020年7月18日在巨潮资讯网（<http://www.cninfo.com.cn>）披露的《芜湖三七互娱网络科技集团股份有限公司及东方证券承销保荐有限公司〈关于请做好三七互娱非公开发行股票申请发审委会议准备工作的函〉的回复》。

2020年10月30日，公司第五届董事会第十五次会议审议通过了《关于调减公司2020年非公开发行股票募集资金总额的议案》及相关议案，同意公司对本次非公开发行股票拟募集资金总额进行调减，公司本次非公开发行股票募集资金总额不超过429,600.00万元，扣除发行费用后拟投资网络游戏开发及运营建设项目（募集资金投入154,500万元）、5G云游戏平台建设项目（募集资金投入159,500万元）、广州总部大楼建设项目（募集资金投入115,600万元）。

有鉴于公司于2020年10月30日召开的第五届董事会第十五次会议对《公司2020年非公开发行股票预案》进行了修订，公司于2020年11月4日根据相关要求对反馈意见回复、《告知函》回复进行了修订并公开披露。

2020年12月14日，中国证监会发行审核委员会对公司非公开发行股票的申请进行了审核。根据会议审核结果，公司本次非公开发行股票的申请获得审核通过。

公司已收到中国证监会出具的《关于核准芜湖三七互娱网络科技集团股份有限公司非公开发行股票的批复》（证监许可【2021】16号），并于2021年1月13日披露了《关于非公开发行股票申请获得中国证监会核准文件的公告》。

二、2020 年度主要会计数据和财务指标

	2020 年	2019 年	本年比上年增减
营业收入（元）	14,399,703,084.56	13,227,135,966.70	8.86%
归属于上市公司股东的净利润（元）	2,760,951,475.22	2,114,770,061.55	30.56%
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元）	2,391,804,997.01	2,089,129,849.82	14.49%
经营活动产生的现金流量净额（元）	2,927,937,304.65	3,257,563,997.94	-10.12%
基本每股收益（元/股）	1.31	1.00	31.00%
稀释每股收益（元/股）	1.31	1.00	31.00%
加权平均净资产收益率	34.84%	32.66%	2.18%
	2020 年末	2019 年末	本年末比上年末增减
总资产（元）	10,564,331,499.85	10,145,259,855.73	4.13%
归属于上市公司股东的净资产（元）	6,037,383,625.95	7,029,307,859.08	-14.11%

三、董事会及下属专业委员会日常工作情况

1、董事会日常工作情况

报告期内，公司董事会共计召开了7次会议，具体情况如下：

时间	会议届次	审议议案
2020年1月6日	第五届董事会第十次会议	关于全资子公司参与竞拍国有土地使用权的议案；
2020年4月1日	第五届董事会第十一次会议	2019 年度总经理工作报告； 2019 年度董事会工作报告； 《2019 年度报告》全文及摘要； 2019 年度财务决算报告； 2019 年度利润分配的预案； 2019 年度内部控制自我评价报告； 内部控制规则落实自查表； 2019 年度社会责任报告全文； 关于 2020 年日常关联交易预计的议案； 关于会计政策变更的议案； 关于江苏极光网络技术有限公司 2019 年度业绩承诺实现情况的议案； 关于聘任 2020 年度财务报告审计机构及内部控制审计机构的议案； 关于公司及控股子公司开展外汇套期保值业务的议案； 关于公司及子公司之间担保额度的议案； 关于公司符合非公开发行股票条件的议案； 关于公司 2020 年度非公开发行股票方案的议案； 关于公司 2020 年度非公开发行股票预案的议案； 关于公司 2020 年非公开发行股票募集资金使用的可行性分析报告的议案； 关于公司前次募集资金使用情况报告的议案； 关于非公开发行股票摊薄即期回报、采取填补措施及相关主体承诺的议案； 关于未来三年股东分红回报规划（2020-2022 年）的议案； 关于提请股东大会授权公司董事会办理本次非公开发行股票相关事宜的议案； 关于召开 2019 年度股东大会的通知；
2020年4月29日	第五届董事会第十二次会议	《2020 年第一季度报告》全文及正文； 关于修订公司章程的议案； 关于调整第五届董事会董事薪酬计划的议案； 关于召开 2020 年第一次临时股东大会的通知；

2020年6月23日	第五届董事会第十三次会议	关于调减公司 2020 年非公开发行股票募集资金总额的议案； 关于修改公司 2020 年非公开发行股票预案的议案； 关于修改公司 2020 年非公开发行股票募集资金使用的可行性分析报告的议案； 关于非公开发行股票摊薄即期回报及采取填补措施（修订稿）的议案；
2020年8月28日	第五届董事会第十四次会议	《2020 年半年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 2020 年半年度利润分配预案； 关于申请银行授信额度的议案； 关于补选非独立董事的议案； 关于召开 2020 年第二次临时股东大会的通知；
2020 年 10 月 30 日	第五届董事会第十五次会议	《2020 年第三季度报告》全文及正文； 关于子公司拟对外投资暨参与设立芜湖三七互娱文创投资合伙企业的议案； 关于调减公司 2020 年非公开发行股票募集资金总额的议案； 关于修改公司 2020 年非公开发行股票预案的议案； 关于修改公司 2020 年非公开发行股票募集资金使用的可行性分析报告的议案； 关于非公开发行股票摊薄即期回报及采取填补措施（二次修订稿）的议案；
2020 年 12 月 7 日	第五届董事会第十六次会议	关于拟间接收购广州三七网络科技有限公司 20%股权的议案； 关于召开 2020 年第三次临时股东大会的通知；

2、董事会专业委员会日常工作情况

公司董事会下设四个专门委员会，分别是审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会、战略委员会。2020年度，专门委员会会议情况如下：

1、审计委员会：2020年度，根据中国证监会、深圳证券交易所及公司《董事会审计委员会工作细则》的有关规定，审计委员会本着勤勉尽职的原则，认真履行职责，召开了4次会议，审计委员会委员积极参加了上述会议。2020年度，审计委员会主要开展了以下工作：

- （1）审阅公司编制的财务会计报表及定期报告；
- （2）对公司内部审计计划及报告进行审核；
- （3）对聘用公司2020年度审计机构进行审核。

2、薪酬与考核委员会：2020年度，薪酬与考核委员会认真履行职责，共召开了1次会议，审议了调整第五届董事会董事薪酬计划的议案。

3、提名委员会：2020年度，提名委员会认真履行职责，共召开了1次会议，提名了董事候选人。

4、战略委员会：2020年度未召开会议。

四、发展战略及 2021 年经营计划

（一）公司的发展战略及 2021 年经营计划

经过多年的发展，中国网络游戏行业步入成熟期，市场竞争日趋激烈，用户对产品精品

化与多元化的要求也日渐提高。在此背景之下，公司将坚守“精品化、多元化、全球化”战略，以确保现有业务的稳步增长。

公司始终坚持以精品游戏作为战略制高点，持续强化“研运一体”、国内国外双引擎策略，不断巩固公司在游戏行业的领先地位，致力于成为一家能够为全球玩家提供综合性游戏产品的一流研发运营企业。同时，公司计划围绕“Z世代”进行一系列产业布局。

公司在 2020 年升级了全新的企业文化体系，明确了“给世界带来快乐”的企业使命，提出了“成为一家卓越的、可持续发展的文娱企业”的企业愿景，同时确立了“创新、进取、分享、尊重”的企业价值观。在全新的企业文化体系下，公司全体员工敢于创新、积极进取、乐于分享、相互尊重。

1、研发方面

网络游戏行业是迭代升级速度较快的产业，内容创新能力尤为重要。“创新”已被放在公司价值观首位，2021 年公司将在多方面落实“精品化、多元化”举措，研发有影响力的精品游戏。

在 2020 年较高研发投入基础上，公司将进一步增加研发投入，扩大研发团队规模，提高高级研发人才比重，实现自研产品在质量和数量上的双重突破。未来三年内，公司研发团队人数大幅提升，激活发展动力，加固公司“护城河”，不断夯实公司行业龙头的核心竞争力和地位。硬件方面，公司将通过硬件设施的不断升级，确保公司产品的美术效果、渲染水平等处于行业前列；通过工业化、智能化的手段进一步提升研发效率，使研发团队的工作重心可以更好地集中在产品创新上，提升产品的创新性。

此外，为拓展业务品类，公司将继续执行研发层面的“多元化”战略，在维持原有的 ARPG 研发力度的同时，扩大非 ARPG 品类研发团队的规模，进一步提升非 ARPG 自研产品的比重。作为公司“全球化”战略的重要组成部分，公司的研发团队也在研发面向海外市场的精品游戏，助力出海。

除加大自研投入外，公司还不遗余力对优质精品游戏研发公司进行股权投资，丰富游戏产品库。

2、在产品储备方面

2021 年，公司产品储备丰富，供给侧充足，基于产品研发层面的精品化、多元化及全球化，公司“双核+多元”产品战略将全面开花，代理+自研产品 50 余款将陆续推出，产品类别涉及 MMORPG、SLG、SRPG、模拟经营类、卡牌类等多个品类。除《荣耀大天使》《绝世仙王》《斗罗大陆：武魂觉醒》已经上线外，接下来《斗罗大陆：魂师对决》《云端问仙》等代表着公司精品化、多元化、年轻化的产品也计划陆续发行。其中国内产品包括：

MMORPG 游戏：《异能都市》《代号 LH》《传世之光》等

SLG 游戏：《兵人指挥官》《代号 WZ》《代号 BY》

卡牌游戏：《最后的原始人》《斗罗大陆：魂师对决》

女性向游戏：《一千克拉女王》

模拟经营游戏：《叫我大掌柜》

3、运营方面

公司不断创新发行运营方式，公司提出“品效合一”的运营思路，把握市场变化进行高品质的宣传，重视内容创意产出，提高视频素材的品质，吸引目标用户。发行侧做到流量渠道合作差异化和定制化，搭建渠道社区建设，维护产品渠道侧长线运营投入。公司继续扩大智能化投放平台和智能化运营分析平台的使用范围，提升投放能力，实现更有效地流量经营，挖掘高质量用户，实现投放效益最大化。运营团队可以更专注于创新型的工作，进行更精准的差异化的活动营销。

4、海外市场

公司是最早实施“游戏出海”的中国游戏企业之一，公司海外市场规模逐年攀升，市场份额逐渐增大，在欧美、日韩、东南亚、中国港澳台地区均取得了不错的市场反响，37GAMES 品牌影响力不断提升。新的海外战略实施后，2020 年已成效初显，营业收入翻倍，未来公司将继续贯彻新战略，坚持大市场、多品类、因地制宜的发行模式，着眼全球，进一步深化布局海外市场，巩固海外市场的先发优势。2021 年，公司已储备了品类各异、题材多样、数量丰富的精品游戏，在继续维持在亚洲市场优势地位的同时，扩大欧美市场的战绩。欧美市场是 SLG 品类的沃土，SLG 也是公司的优势品类，公司将以多款 SLG 产品深入当地。公司海外业务依然存在较大的成长空间，丰富的游戏品类储备有望令公司海外营业收入在 2021 年再攀高峰，且未来三年海外市场依然将成为公司战略增长点之一。

2021 年，公司海外布局提速，以全球视野推动优质的中国游戏产品“走出去”，向海外讲好中国故事。海外市场重点推出的产品包括：

SLG 类：《代号 SG》《Survival at Gunpoint》《代号 HD》

MMORPG 类：《代号 E》《代号 BX》

模拟经营类：《叫我大掌柜》《代号 DFW》

卡牌类：《代号 C6》《斗罗 3D》《アイドルエンジェル》

RPG：《代号 TJKD》《代号 SS》

5、5G 云游戏业务

伴随边缘计算、固定宽带网速的提升以及 5G 网络的发展，云游戏作为 5G 应用落地的最佳场景，已经成为全球游戏厂商和云服务厂商布局的重要战场。公司自 2020 年开始在 5G 云游戏领域布局，与华为公司签订合作协议，双方将成立“云游戏技术方案联合攻关小组”，深度优化现有云游戏方案，共同探索云游戏的发展方向和技术革新。

6、投资业务

公司加大对精品研发商的投资力度，并积极布局 5G 云游戏、影视、音乐、艺人经纪、动漫、VR/AR 等在内的文娱产业，同时积极布局文化健康、社交等新兴领域，推动中国文娱产业的蓬勃发展，为增强文化自信做出新贡献。

7、IP 战略

打造精品内容，建立优质内容品牌是公司的长期发展目标。基于此，公司结合自身优势，将通过内部孵化及外部获取等方式持续挖掘优质 IP，打造包括游戏在内的精品文化产品。

围绕 IP 战略打造文化创意战略体系。截止本报告出具日，公司储备的 IP 覆盖包括游戏、动漫、文学、影视等不同的细分领域。同时，公司将逐步沉淀自有 IP，利用自有 IP 创造更

高价值。公司将继续基于精品 IP 战略打造文化创意战略体系，满足用户多元化的娱乐需求，深度挖掘 IP 在影视、音乐、动漫、VR、文化健康产业、互联网少儿教育及社交文娱等领域的价值延伸空间。

（二）公司可能面对的风险

1、行业监管风险

网络游戏行业受到国家相关政策和政府相关部门的严格监管。近年，相关监管部门逐渐重视行业的健康发展，针对游戏研发、出版、运营实行较为严格的资质管理及内容审查等监管措施。例如 2020 年 10 月，第十三届全国人民代表大会常务委员会第二十二次会议第二次修订《中华人民共和国未成年人保护法》，自 2021 年 6 月 1 日起施行。《中华人民共和国未成年人保护法》强化网络保护相关内容，规定网络游戏经依法审批后方可运营，国家建立统一的未成年人网络游戏电子身份认证系统，明确向未成年人提供网络游戏服务的时间，对网络服务提供者不依法履行预防沉迷网络、制止网络欺凌等义务的，规定了相应处罚。在游戏产品的运营过程中，若公司违反有关规定或对监管法规理解存在偏差，则可能存在被有关部门处罚或可能出现相关作品不符合监管要求而无法按计划上线的风险。

长期来看，网络游戏行业监管日趋规范，有利于行业健康发展，规范经营的企业将从中受益。三七互娱将严格遵守行业发展相关要求，拥护各项行业政策及规章制度。

2、市场竞争风险及应对措施

随着网络游戏行业逐渐进入成熟期，行业竞争日趋激烈。网络游戏以外的各种互联网文化创意细分产业的发展也在进一步加剧外部竞争。同时，网络游戏用户也在不断成熟，用户对产品的品质要求也日趋提高。激烈的市场竞争，将会在产品和市场渠道等方面给公司发展带来挑战。

应对措施上，产品方面，公司一方面持续加大研发投入，在产品创意、玩法、题材、美术、技术等多个层面进行研发和创新，另一方面，公司将保持与优秀研发厂商密切合作，保障优质产品供给，用持续的精品游戏实现与用户的持续连接。市场渠道方面，公司将进一步发挥流量经营新思路的作用，深化立体营销、精准推送和长线服务的经营策略，持续提升市场核心竞争力。

3、经营风险及应对措施

一方面，网络游戏行业具有产品更新换代快、生命周期有限、用户偏好转换快等特点。游戏相关企业需要加大技术开发投入，紧跟行业技术发展趋势。若游戏行业的技术、产品等方面出现重大变革，而游戏企业未能跟上步伐，导致产品未能满足市场需求；另一方面，信息安全和用户隐私保护的情况备受社会关注，若公司疏忽管理，造成用户信息泄露，可能对原有业务的用户体验、品牌形象等造成较大的负面影响，从而影响公司的经营业绩。

作为应对，公司一方面加大在产品研发上投入，保持产品创新，另一方面通过自研 AI 系统深入挖掘运营数据，持续更新对目标用户偏好变化的了解，及时调整运营策略和研发方向，以满足用户的核心诉求。

同时，公司在信息安全管理 and 用户个人隐私保护方面制定了严格的内控制度，最大程度确保用户个人信息的安全性。信息安全方面，公司对安全事件进行界定和分级，以及时响应

可能发生的数据安全问题。公司每半年组织一次信息安全审计，系统性地控制信息安全风险。用户个人隐私方面，公司已制定《隐私政策》，在收集和使用用户个人信息等方面作了详细规定，并列举了公司为保护用户个人信息所采取的合理可行的安全措施，向用户承诺将尽力确保用户个人信息的安全性。公司确保谨遵全球各营运地的相关法律及规范，保障用户对个人信息的管理权利，公司亦规定了相应的响应程序，并明确告知用户可能产生的成本费用与采取的处理方式。

4、核心人员流失的风险及应对措施

稳定、高素质的游戏研发、运营和管理人才队伍是公司保持核心竞争优势的重要保障。如果公司不能有效建设核心人才队伍，对核心人员进行合理的激励和管理，保持人才队伍的创造力与活力，则会对公司的核心竞争力带来不利影响。

作为应对，公司对于专业人才的培养和挖掘工作极其重视，创新式的搭建了平台化的人才管理机制，通过高项目奖励等方式激励优秀的游戏制作人，同时给予其更大的研发空间和创作自由度。为吸引和保留优秀管理人才和业务骨干，公司大力改革立项机制，鼓励“自下而上”立项，缩短评审周期，建立多样化指标，以此激发员工的创新活力。在员工绩效考核方面，公司打破了传统按项目流水的薪酬激励体系，从员工贡献和能力出发，设立多元化KPI，灵活设置团队考核标准，鼓励员工大胆发挥创意。通过上述各项机制变革，增加对核心人员、研发人员的吸引力。

公司创立了“三七互娱大学”，旨在为员工提供充分的培训和学习机会，助力员工快速成长。同时，围绕不同的专业技能成长需求，“三七互娱大学”在各事业群设立了不同专业方向的学院，致力于专业赋能和人才培养。

以上，请各位股东予以审议。

芜湖三七互娱网络科技集团股份有限公司

董 事 会

二〇二一年四月二十九日