

三七互娱网络科技集团股份有限公司

2021 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2021年度董事会工作报告，请予审议。

一、2021 年公司经营情况

三七互娱作为全球TOP20上市游戏企业、国家文化出口重点企业、“全国文化企业30强”提名企业、广东省文明单位、广州文化企业30强，是国内A股优秀的综合型文娱上市企业。公司聚焦以网络游戏研发、发行和运营为基础的文化创意业务，同时通过外延投资虚拟现实产业链等方式，进行元宇宙布局；此外，持续投资影视、音乐、艺人经纪、动漫、社交文娱、电竞、文化健康、新消费等领域，打造全产业链生态布局，推动产业价值与文化价值的互相赋能。公司稳步推进“精品化、多元化、全球化”发展战略，以“给世界带来快乐”作为企业使命，致力于成为一家卓越的、可持续发展的文娱企业。

公司持续稳健经营，坚持“研运一体”战略，推进战略目标实施，不断推动产品多元化和市场全球化。报告期内，公司实现营业收入162.16亿元，同比增长12.62%；归属于上市公司股东的净利润28.76亿元，同比增长4.15%。随着公司“全球化”战略的持续推进，2021年公司海外业务再创新高，海外游戏业务营业收入47.77亿元，较上年同期增长122.94%。

作为一家社会公众公司，三七互娱注重承担企业社会责任，关注社会公益事业，公司2021年在乡村教育振兴、乡村产业帮扶、响应社会重大事件等方面持续投入，为建设美好社会贡献力量。除此之外，公司计划在2025年之前进一步投入5亿元用于科技创新、乡村教育振兴、乡村产业帮扶、产学研人才培养、功能游戏开发、员工职业发展等六大领域，携手社会各界创造共享价值。

1、公司的主营业务及经营模式

报告期内，公司主营业务包括网络游戏的研发、发行和运营。公司网络游戏的运营模式主要包括自主运营和第三方联合运营。

在自主运营模式下，公司通过自主研发或代理的方式获得游戏产品的运营权，利用自有或第三方渠道发布并运营。公司全面负责游戏的运营、推广与维护，提供游戏上线的推广、在线客服及充值收款的统一管理服务，并根据用户和游戏的实时反馈信息，协同研发商对产品进行迭代更新。

在第三方联合运营模式下，公司与一个或多个游戏运营公司或游戏应用平台进行合作，共同联合运营。公司与第三方游戏运营公司或游戏应用平台负责各自渠道的管理，如运营、推广、充值收款以及计费系统，公司与研发商联合提供技术支持服务。

2、公司的主要业务及产品情况

公司业务布局涵盖全球网络游戏的研发与发行，旗下拥有全球顶尖的游戏研发品牌“三七游戏”，专业游戏发行品牌“37手游”、“37GAMES”、“37网游”。报告期内，国内游戏行业步入高质量发展期，游戏玩家对互联网游戏的质量要求明显提高，精品化策略效果明显，高质量游戏发展得到认证。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。



(1) 移动游戏业务

报告期内，公司移动游戏业务取得营业收入153.64亿元，同比增长15.55%。公司的移动游戏业务品类更加多元，产品品质大幅度提升，移动游戏业务在国内和海外多地市场保持领先地位。报告期内，公司新上线的《斗罗大陆:魂师对决》《荣耀大天使》《斗罗大陆:武魂觉醒》，以及全球发行的《Puzzles & Survival》《叫我大掌柜》《云上城之歌》等多款游戏表现优秀，不断推动产品精品化、多元化和市场全球化，取得阶段性成果。

①移动游戏研发

公司持续加码研发，重视研发投入及研发人才培养,精细化管理提质增效。报告期内，公司发生研发投入12.50亿元，同比增长12.37%，研发费用率为7.71%，研发人员超过1900人，占总员工数量的48.97%。公司自研团队主要以广州为核心，同时在苏州、厦门、武汉、成都等地均成立研发子公司或研发分部，吸引多品类人才。除此之外，公司在自研品牌的基础上，还通过收编研发团队加强自研能力，通过投资布局等方式，与上海易娱网络、羯磨科技等优秀的游戏研发商长期深度合作，形成丰富的外部研发储备，在产品供给侧进行多元化布局。

公司发挥“研运一体”策略优势，利用自身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，同时通过运营部门的反馈辅助研发团队对产品进行打磨调优，提高产品的成功率，延长产品的生命周期。

2021年7月，公司重磅自研战斗策略卡牌手游《斗罗大陆:魂师对决》上线后表现优异，一经上线后最高位居iOS游戏畅销榜TOP4，平均排名第11名，验证公司精品化战略。该款游戏采用次世代3D游戏引擎开发，通过实时无缝昼夜切换、动态体积光追踪等效果1:1完美还原动画名场面，同时多维度玩法设计以及温度型社交体系的构建，打造出每位魂师心目中的斗罗大陆。《斗罗大陆:魂师对决》是公司对当下顶尖研发技术的一次实践，在研发过程中统一了公司在次世代领域的研发流程和底层逻辑，形成了一套可继承和不断迭代的体系，有效提升游戏研发的效率以及创意的天花板，为公司的精品化战略打下坚实的基础。

报告期内，公司研发深入贯彻“精品化、多元化、全球化”战略，自研储备产品立项类别涉及MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营等多元品类，同时在立项初期便同步考虑产品的全球化发行规划。公司不断在产品类型、题材、玩法等方面持续进行多元化探索，不断打磨美术品质，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，不断深入探索，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，公司研发部门开发的AI大数据算力研运中台“宙斯”，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。通过三大数据分析系统“雅典娜”、“波塞冬”和“阿瑞斯”，帮助研发团队快速精准地发现问题、解决问题，进一步降低开发成本，大幅提高产品品质，助力游戏的精细化运营。除此之外，公司积极进行行业领先技术的探索，如开展“基于3D关键点检测的AI动作捕捉”的技术研究，对视频进行空间建模，利用AI算法实现高精度、高性能的动作捕捉，降低研发成本，提升研发效率。

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17亿，新增注册用户合计超过3亿，最高月活跃用户超过4600万。

报告期内，公司通过自研及代理发行的高品质精品游戏为玩家带来多元体验，坚持精细化运营思路，通过趣味性、有情怀的营销创意、游戏与IP的跨界联动等精准营销方式提升发行效率，取得了令人瞩目的成绩，在中国国内移动游戏发行市场占有率名列前茅。

如《斗罗大陆：魂师对决》便采用了“内容化发行”方式，以游戏为立足之本，围绕底层玩法、游戏内容、用户体验以及社区文化构建发行体系。高度还原原著及动画，用过硬的品质夯实内容化发行基础，围绕内容制定发行方案，借助斗罗IP的巨大势能不断拓展用户的边界，走出原有圈层，不断拓展游戏潜在玩家。公司旗下国风模拟经营游戏《叫我大掌柜》围绕游戏的核心玩法、题材、画风，与国家级旅游景区、歌手、乐队、动漫IP、餐饮品牌等跨界联动，找到用户的兴趣点，有效拓宽品牌传播广度，推动品牌的年轻化形象塑造。除此之外，异世界冒险题材MMORPG产品《云上城之歌》也通过“虚拟偶像+原创音乐”、与动漫IP相联动的方式突破营销圈层边界，拓展用户圈层，引爆年轻市场。

公司不断突破过往以ARPG为主的产品发行思路，在MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营等不同品类的发行运营能力得到大幅加强；不断通过创意营销方式在年轻化群体不断探索，为公司多元化产品的发行与运营奠定了坚实的基础。

报告期内，公司坚持系统性数字化营销，准确把握用户需求，打造创意营销方案，通过精细化运营深耕已上线运营项目，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，报告期内多款项目流水实现二次增长。立体营销上，公

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，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。

除此之外，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”充分发挥作用，提升发行成效。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，提高用户粘性，稳定产品生命周期。

2) 海外市场

公司自2012年开始布局海外市场，在多年出海经验的积累下，报告期内公司全球化战略布局取得显著突破，海外业务营业收入47.77亿元，同比增长122.94%，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。报告期内，公司海外发行的移动游戏最高月流水超7亿，新增注册用户合计超过5500万，最高月活跃用户超过850万。

报告期内，公司海外业务快速增长，出海步伐加快，通过多年游戏出海经验的积累，公司目前采用“因地制宜”的策略，通过多元化的精品游戏开拓全球市场。一方面，公司在产品端因地制宜，在海外市场形成以MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营为基石的产品矩阵，并且根据市场的特点，在不同地区重点发行不同类型的游戏；另一方面，公司在发行推广端因地制宜，针对不同市场做定制化的运营和推广，鉴于当地用户特点，在游戏内容和推广素材上做出差异化，更好地获取和留住当地的玩家。在此策略下，2021年，公司旗下《Puzzles & Survival》《叫我大掌柜》《云上城之歌》《斗罗大陆：魂师对决》等多款产品海外收入全线增长，下半年公司连续多月位列中国游戏厂商出海营收榜前茅，出海业务已成为公司稳健发展的第二驱动力。

例如公司海外融合“三消+SLG”玩法的现象级产品《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，呈现给用户独一无二的视听体验，同时深入贯彻“因地制宜”策略，在欧美、日本、韩国等国家与地区成绩表现突出，成为SLG融合玩法游戏成功出圈的经典案例。截至2021年12月，《Puzzles & Survival》累计流水已超25亿元，成功跻身Sensor Tower统计的2021年全球手游收入增长榜第4名。异世界冒险题材MMORPG手游《云上城之歌》上线韩国市场后，成功进入韩国地区畅销榜Top5，同时跻身国产手游海外收入榜Top20。

此外，我国游戏产业海外布局肩负文化出海的重要任务，作为中国对外文化交流的“窗口”，游戏以天然落地、直抵人心的优势特长，成为中华优秀传统文化对外交流与传播的重要方式。2021年，公司再度入选商务部、中央宣传部、财政部、文化和旅游部、广电总局共同认定的“2021-2022国家文化出口重点企业”，公司从游戏题材、内容玩法、推广素材等方

面尝试融入中国传统文化，通过精品游戏与中华传统文化的深度融合，不断激起国外玩家从游戏中体验与探索中国文化的兴趣。以在全球发行的中国古代模拟经商手游《叫我大掌柜》为例，公司以创新的形式融合了历史文化元素，在面向不同国家与地区的游戏版本中加入了海上丝绸之路、赛龙舟、皮影戏等极富中国历史文化的元素，借此激发全球用户从产品中感受、探索中国传统文化的兴趣，该产品上线韩国、日本、越南等国家后都取得不错反响，长期稳居各地畅销榜前列。

自研卡牌手游《斗罗大陆：魂师对决》2021年上线海外市场后，迅速拿下苹果、谷歌海外多地区畅销榜、免费榜第一，表现突出，自研产品得到海外玩家认可。未来该产品计划在日本、韩国等地持续发行，结合IP文化与用户内容创作进行文化传播，让当地玩家感受我国优质文化IP的独特魅力。

公司坚持大市场、多品类、因地制宜的发行模式，持续将更多优质的中国游戏带给全球的玩家。报告期内，公司稳居Sensor Tower每月公布的中国手游发行商全球收入排行榜前十，最高跻身第4名，海外多地区、多品类发行能力得到进一步验证。

3) 产品储备情况

报告期内，公司旗下《斗罗大陆：魂师对决》《云上城之歌》《Puzzles & Survival》《叫我大掌柜》《精灵盛典：黎明》《斗罗大陆H5》《斗罗大陆：武魂觉醒》《荣耀大天使》《谜题大陆》等多品类热门游戏表现优异。2022年公司坚持产品精品化、多元化和市场全球化的策略，通过自研、代理、定制等方式面向海内外储备了近三十款产品，囊括MMORPG、卡牌、SLG、模拟经营等不同品类，覆盖多文明、魔幻、仙侠、都市、女性向等类型题材，多元化产品矩阵已初具规模，产品结构持续优化，公司在研及测试中部分全球储备产品如下：

公司部分在研及测试产品储备表——国内发行

序号	披露名称	预计上线地区	产品品类	产品类型	研发商
1	《代号魔幻M》	国内	MMORPG	西方魔幻	自研
2	《代号C6》	国内	卡牌	多文明题材	自研
3	《代号古风》	国内	MMORPG	唯美古风	自研
4	《代号3D版WTB》	国内	MMORPG	Q版3D	自研
5	《代号三国BY》	国内	SLG	三国题材	自研
6	《代号AOE》	国内	SLG	中世纪历史	自研
7	《代号CY》	国内	模拟经营	古风经营	自研
8	《梦想大航海》	国内	MMORPG	航海射击	代理
9	《曙光计划》	国内	MMORPG	未来科技	代理
10	《空之要塞：启航》	国内	卡牌	蒸汽朋克	代理
11	《代号YG》	国内	SLG	昆虫题材	代理
12	《代号修仙传》	国内	MMORPG	修仙题材	代理
13	《代号二次元ZQ》	国内	卡牌	二次元	代理
14	《代号三消卡牌》	国内	卡牌	RPG融合	代理
15	《最后的原始人》	国内	卡牌	回合放置	代理

16	《代号森林》	国内	模拟经营	农场类	代理
17	《代号魔幻K计划》	国内	MMORPG	西方魔幻	代理
18	《代号三国CB》	国内	SLG	三国题材	代理
19	《代号WG》	国内	SLG	多文明写实	代理
20	《代号DG》	国内	SLG	中世纪城建/轻度消除	代理

公司部分在研及测试产品储备表——海外发行

序号	披露名称	预计上线地区	产品品类	产品类型	研发商
1	《代号魔幻M》	海外	MMORPG	西方魔幻	自研
2	《代号C6》	海外	卡牌	多文明题材	自研
3	《代号古风》	海外	MMORPG	唯美古风	自研
4	《代号3D版WTB》	海外	MMORPG	Q版3D	自研
5	《三国：英雄的荣光》	海外	SLG	三国题材	自研
6	《代号AOE》	海外	SLG	中世纪历史	自研
7	《代号CY》	海外	模拟经营	古风经营	自研
8	《斗罗大陆：魂师对决》	海外	卡牌	东方玄幻	自研
9	《代号修仙传》	海外	MMORPG	修仙题材	代理
10	《代号魔幻K计划》	海外	MMORPG	西方魔幻	代理
11	《空之要塞：启航》	海外	卡牌	蒸汽朋克	代理
12	《代号S》	海外	SLG	西方魔幻	代理
13	《Ant Legion》	海外	SLG	昆虫题材	代理
14	《代号BX》	海外	MMORPG	西方魔幻	代理
15	《代号ZH》	海外	模拟经营	日本经商	代理
16	《代号PK》	海外	SLG	蒸汽朋克	代理

(2) 网页游戏业务

2021年，中国网页游戏市场实际销售收入60.30亿元，比2020年减少了15.78亿元，同比下降20.74%，占中国游戏市场收入比重为2.03%，网页游戏市场在持续萎缩。报告期内，公司网页游戏业务取得营业收入8.29亿元，较上年相比有所下降，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。

3、产业布局

投资布局上，一方面公司聚焦游戏主业，以优质内容为战略方向，通过战略投资积极布局优质游戏研发公司，长期深度合作，丰富公司MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营等品类优质产品供给，形成丰富的外部研发储备，在产品供给侧进行多元化布局，为公司长远持续

发展进行战略性布局。

另一方面，公司一向坚守长期价值投资理念，围绕主营游戏业务不断挖掘探索，同时聚焦新一代文化娱乐消费及科技发展新趋势，紧跟元宇宙时代发展的脚步，选择优质赛道进行前瞻性布局，实现内部资源的相互成就，反哺公司游戏主业，目前已形成覆盖虚拟现实产业链、影视、音乐、艺人经纪、动漫、社交文娱、电竞、文化健康、社交、新消费等领域的投资生态闭环。

伴随着“元宇宙”等新兴概念的兴起，技术变革大幕已经拉开，三七互娱作为一家坚持科技创新，紧跟行业变革的企业，坚定看好相关领域未来发展趋势。

目前公司在早期投资VR/AR内容的基础上不断延伸，通过投资切入算力、半导体、光学、显示、整机、应用及底层技术等多重元宇宙底层涉及领域，投资包括光学模组、光学显示、AR眼镜、VR内容、云游戏、空间智能技术、半导体材料在内的多家优质企业，进行技术与优质内容的整合，通过在科技领域的投资布局实现内外资源联动，在学习与探索中创造出更多全球化优质数字资产。

截至本报告出具日，公司已完成投资或收购的文创及科技企业包括：

元宇宙：Archiact、Wave Optics、Raxium、Digilens、宸境科技、影目科技、光舟半导体、晶湛半导体、快盘云游戏

影视：华策影视、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、一起娱乐

动漫：艺画开天、绝厉文化

文化健康产业：Wake

电竞：AG电子竞技俱乐部

社交：唔哩星球、奇妙派对

消费：挪瓦咖啡、LINLEE、阳际山野、Savasana、哆猫猫、咚吃、官栈、云货优选、霍曼科技、奕至家居

未来，公司将紧跟时代步伐，拥抱未来变革，不断挖掘Z世代市场增量，探索文创生态圈内部资源的联动，打造未来中国年轻一代最信任的“年轻化、多元化”的文创品牌，同时以投资带动初创企业，参与推动社会科技创新，协同投资企业共同实现可持续高质量成长。

二、2021 年度主要会计数据和财务指标

	2021 年	2020 年	本年比上年增减
营业收入（元）	16,216,498,239.02	14,399,703,084.56	12.62%
归属于上市公司股东的净利润（元）	2,875,575,877.62	2,760,951,475.22	4.15%
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元）	2,626,749,135.34	2,391,804,997.01	9.82%
经营活动产生的现金流量净额（元）	3,658,748,941.03	2,927,937,304.65	24.96%
基本每股收益（元/股）	1.31	1.31	0.00%

稀释每股收益（元/股）	1.31	1.31	0.00%
加权平均净资产收益率	27.62%	34.84%	-7.22%
	2021 年末	2020 年末	本年末比上年末增减
总资产（元）	14,437,181,242.76	10,564,331,499.85	36.66%
归属于上市公司股东的净资产（元）	10,773,716,314.49	6,037,383,625.95	78.45%

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
2021 年 3 月 10 日	第五届董事会第十七次会议	关于调整 2020 年非公开发行股票募集资金投资项目实际募集资金投入金额的议案； 关于使用募集资金置换预先投入募投项目及支付发行费用的自有资金的议案； 关于变更部分募投项目实施主体的议案； 关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案； 关于使用银行承兑汇票等方式支付募投项目款并以募集资金置换的议案； 关于增加注册资本并修改公司章程的议案； 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 2021 年第一次临时股东大会的通知；
2021 年 4 月 29 日	第五届董事会第十八次会议	2020 年度总经理工作报告； 2020 年度董事会工作报告； 《2020 年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 2020 年度财务决算报告； 2020 年度利润分配预案； 2020 年度内部控制自我评价报告； 内部控制规则落实自查表； 2020 年度社会责任报告； 关于 2021 年度日常关联交易预计的议案； 关于广州三七网络科技有限公司 2020 年度业绩承诺实现情况的议案； 关于聘任 2021 年度财务报告审计机构的议案； 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 2021 年度为子公司提供担保额度预计的议案； 关于调整第五届董事会非独立董事薪酬计划的议案； 关于使用闲置自有资金进行证券投资的议案； 关于使用闲置自有资金进行委托理财的议案； 关于会计政策变更的议案； 《2021 年第一季度报告》全文及正文； 关于召开 2020 年度股东大会的通知；
2021 年 7 月 12 日	第五届董事会第十九次会议	关于拟向共青城沸点鸿创投投资合伙企业（有限合伙）增资暨关联交易的议案； 关于放弃优先购买权暨关联交易的议案；

2021 年 8 月 1 日	第五届董事会第二十次会议	《关于豁免第五届董事会第二十次会议通知期限的议案》； 《关于以集中竞价交易方式回购公司股份方案的议案》；
2021 年 8 月 28 日	第五届董事会第二十一次会议	《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；
2021 年 9 月 22 日	第五届董事会第二十二次会议	《关于豁免第五届董事会第二十二次会议通知期限的议案》； 《关于修订〈员工住房免息借款管理办法〉的议案》；
2021 年 10 月 29 日	第五届董事会第二十三次会议	《2021 年第三季度报告》； 《关于调整 2021 年度日常关联交易预计的议案》；

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。2021 年度，专门委员会会议情况如下：

委员会名称	成员情况	召开会议次数	召开日期	会议内容	提出的重要意见和建议	其他履行职责的情况	异议事项具体情况（如有）
审计委员会	主任委员：陈建林 委员：杨军、柳光强	1	2021 年 04 月 29 日	1、审议通过《2020 年度报告》全文； 2、审议通过《关于聘任财务报告审计机构的议案》；3、审议通过《2021 年第一季度报告》全文	无	无	
			2021 年 08 月 30 日	1、审议通过《2021 年半年度报告》全文	无	无	
			2021 年 10 月 29 日	1、审议通过《2021 年第三季度报告》	无	无	
薪酬与考核委员会	主任委员：叶欣 委员：曾开天、陈建林	1	2021 年 04 月 29 日	1、审议通过《关于调整第五届董事会非独立董事薪酬计划的议案》	无	无	

四、公司发展战略及 2022 年经营计划

（一）行业格局和趋势

经过多年发展，当前游戏行业处在从高速增长向高质量发展转型的历史变革期。一方面，我国自主原创游戏产品创新能力普遍增强，游戏产品类型将面向多元拓展，精品力作着眼于长线开发，精品化发展已成行业趋势。另一方面，我国游戏产业出海步伐加快，游戏企业持续推进全球化发行策略，以精细化运营和本地化营销，开辟着多元化的发展路径，出海的国家和地区数量直线攀升，国际竞争力日渐增强，游戏出海成为助推中国文化“走出去”的重要途径，中华文化、中国元素的国际影响力不断提升。

（二）公司发展战略及经营计划

基于当前行业格局与发展趋势，公司将继续稳步推进“精品化、多元化、全球化”发展战

略，持续提升经营质量，践行社会主义核心价值观，秉承“给世界带来快乐”的使命，致力于成为一家卓越的、可持续发展的文娱企业，持续为大众提供优质健康的文娱产品。

1、有效提升自研实力，拓展多元产品矩阵

公司未来会持续加码研发，重视研发人才培养，深化“精品化”核心优势，发挥“研运一体”策略优势，通过可继承与迭代的研发体系，打造次世代游戏生产管线，研发次世代精品游戏，突破自研能力天花板，通过丰富的自研及外部研发储备，在产品供给侧进行多元化布局，为玩家带来更多优质的精品游戏。

2022年公司坚持产品精品化、多元化和市场全球化的策略，通过自研、代理、定制等方式面向海内外储备了《代号C6》《代号CY》《代号BY》《代号古风》等近三十款产品，囊括MMORPG、卡牌、SLG、模拟经营等不同品类，覆盖多文明、魔幻、仙侠、都市、女性向等类型题材，多元化产品矩阵已初具规模，产品结构持续优化，公司未来产品储备情况详见“二、报告期内公司从事的主要业务”

2、扩大出海业务优势，助力中华文化传播

公司自2012年开始布局海外市场，在多年出海经验的积累下，报告期内公司全球化战略布局取得显著突破。公司未来将坚定“走出去”步伐，进一步发挥海外市场的先发优势，依靠强大的游戏研发能力以及本地化营销能力，不断扩大海外业务规模，同时不断在游戏题材、内容玩法、推广素材等方面融入中国优秀传统文化，通过精品游戏与中华传统文化的深度融合，不断激起国外玩家从游戏中体验与探索中国文化的兴趣，推出更多具有中国特色、体现中国精神、蕴藏中国智慧的优秀作品。

3、前瞻探索科技前沿，聚焦行业领先业态

公司不断构建全产业链文娱科技生态布局，推动产业价值与文化价值的互相赋能。伴随着“元宇宙”等新兴概念的兴起，作为具备前瞻战略眼光的企业，公司在早期投资VR/AR内容的基础上不断延伸，通过投资切入算力、半导体、光学、显示、整机、应用及底层技术等多元宇宙底层涉及领域，投资包括光学模组、光学显示、AR眼镜、VR内容、云游戏、空间智能技术、半导体材料在内的多家优质企业，进行技术与优质内容的整合。同时在公司内部开展利用AI算法实现高精度、高性能的动作捕捉的技术研究，探索玩家自主内容创作与虚拟游戏形象相结合的沉浸式UGC生态；通过结合优质的数字藏品平台推出旗下《永恒纪元》等自研IP数字藏品，同步打造三七互娱元宇宙游戏艺术馆，在数字藏品与元宇宙社交领域探索新的互动玩法。未来公司将继续基于现有主营业务、核心研发能力及产业生态布局，立足新兴技术与产业融合，进行外部探索与内部突破，在新一代产业变革中不断尝试与探索。

4、切实担起自身责任，长效健康持续发展

作为上市企业，三七互娱始终坚持经济效益和社会效益的相统一。公司恪守合规底线，建立全方位内容审核机制，积极响应、严格落实行业相关政策要求及规章制度，不断从未成年人保护、信息安全管理、用户个人隐私保护、网络信息内容生态治理、文化传承传播等方向出发，积极开展行动；同时公司不断对科技创新、乡村振兴、乡村帮扶、产学研培养、功

能游戏开发、员工发展计划等方向加大投入，扛稳扛牢社会责任。未来，三七互娱将坚守内容底线，并进一步发挥企业优势，以专业的能力服务社会，践行企业社会责任，最大程度地与社会共享发展成果。

（三）可能面对的风险

1、行业政策变化、违规风险及应对措施

近年来，主管部门高度重视游戏产业发展工作，做出了一系列重大决策部署并出台了一系列政策措施，引导行业规范健康发展。例如，对未成年人保护工作和网络游戏防沉迷工作提出明确的新标准、新要求，进一步严格管理措施，推动游戏产业的规范化管理，同时信息安全和用户隐私保护的情况备受社会关注。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。但未来若公司在经营中未能及时根据行业政策的变化进行相应调整或对管理规定理解存在偏差，则可能存在被有关部门处罚或作品无法按计划上线的风险，对公司业务发展及品牌形象等造成较大的负面影响。对此，三七互娱将严格遵守各项行业政策及规章制度，积极落实行业发展相关要求，建立内部完善的质量管理和控制机制，加强行业政策风险管理能力，充分降低及避免因行业政策变化引起的经营风险。

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，外部竞争加剧。同时，网络游戏用户不断成熟，对产品的品质要求日趋提高。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。激烈的市场竞争，将会在产品 and 市场渠道等方面给公司发展带来挑战。

应对措施上，公司会继续贯彻“精品化、多元化、全球化”战略。一方面加强自身业务核心竞争力，持续重视自研投入，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，紧跟行业技术发展趋势；同时与优秀研发厂商密切合作，保障优质产品供给，通过自研和代理产品不断拓展国内游戏品类，深化“研运一体”竞争优势。同时，公司将加快出海步伐，发挥出海优势，面向海外市场多元化布局，深耕重点市场，拓宽游戏品类，提升市场份额；另外，公司将继续通过自研AI系统深入挖掘运营数据，及时调整运营策略和研发方向，以满足用户的核心诉求，进一步发挥数字化营销运营新思路的作用，深化立体营销和长线服务的经营策略，持续提升市场核心竞争力。

面对当下的产业竞争格局，头部企业的技术研发能力、渠道运营能力、产品推广能力、用户规模 and 市场份额等方面都具有较为明显的优势。公司将持续巩固和夯实竞争优势，积极主动应对行业变化，降低市场竞争风险，把握市场机遇。

3、核心人员流失的风险及应对措施

稳定、高素质的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，保持团队的创造力与活力，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、更大的研发空间和创作自由度等方式激励优秀的游戏制作人。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,缩短评审周期,建立多样化目标,激发员工的创新活力。在员工绩效管理方面,公司从员工贡献和能力出发,设立多维度KPI,合理设置团队目标,鼓励员工大胆发挥创意,通过员工持股计划等多元化的激励手段不断丰富员工薪酬结构体系,增加对核心人员、研发人员的吸引力。报告期内公司不断推进职级体系、能力体系、发展体系的变革,优化人才结构,差异化人才经营,激活人才。

除此之外,关怀员工长期发展,公司创立了“三七互娱学习发展中心”,为员工提供充分的培训和学习机会,助力员工快速成长。公司积极开展“马拉松领导力训练营”、“黄埔新军”、“X+计划”、“37TALK”等新人和专业能力培训,挖掘游戏苗子,促进人才升级符合业务升级需求,注重内部分享,建立员工内部专业讲师团队,传播分享文化,建设人才梯队,升级人才发展体系。

围绕“健康、快乐、可持续”的文化理念,公司升级七彩福利体系,加强人文关怀,促进人才留存,包括员工免息借款、爱心基金、商业保险、员工健康管理等。此外,定期开展节假日时令活动、年度体检、单身联谊、“家庭日”、“Boss面对面”、“三七Battle说”、“嘉年华”等主题活动等,联动部门团建增进员工与亲友同事的连接,打造电竞、桌游、舞蹈等兴趣活动员工俱乐部,营造契合Z世代特色的文化氛围,加强员工的归属感,平衡工作与生活,多种形式全方位关怀员工的身心健康。

以上,请各位股东予以审议。

三七互娱网络科技集团股份有限公司

董 事 会

二〇二二年四月二十五日