

## 三七互娱网络科技集团股份有限公司

### 2023 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2023年度董事会工作报告，请予审议。

#### 一、2023 年公司经营情况

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，是 A 股优秀的综合型文娱企业。公司入选全球 TOP20 上市游戏企业、国家文化出口重点企业、广东省文明单位、广州文化企业 30 强，MSCI ESG 评级 AA 级企业等多项名单，以“给世界带来快乐”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。

报告期内公司稳步推进“精品化、多元化、全球化”发展战略，坚持“国内国外双引擎”策略，不断推动公司高质量可持续发展。

公司业务布局涵盖全球网络游戏的研发与发行，旗下拥有优秀的游戏研发品牌“三七游戏”，专业游戏发行品牌“37 手游”“37GAMES”“37 网游”。在“精品化、多元化、全球化”战略定位下，公司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、多元游戏品类突破，长线运营能力提升

报告期内，公司旗下《斗罗大陆：魂师对决》《Puzzles & Survival》《叫我大掌柜》《凡人修仙传：人界篇》《云上城之歌》《小小蚁国》《寻道大千》《灵魂序章》等多款产品表现优异，保持着旺盛的产品生命力。

公司顺应行业发展变化，持续贯彻“多元化”战略，理解多层次用户群需求，持续拓展用户圈层，挖掘新的市场增量，培育新的业绩增长点，运营游戏品类持续突破，在深耕 MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营四大基石品类的基础上，开拓了含放置 RPG、休闲益智在内更加多元化、轻度化的产品类型，为玩家带来了更加多样化的游戏体验。

一方面，公司研发团队不拘泥于舒适圈，积极布局多元品类，以全球化视野研发产品，在玩法设计、美术品质、音乐效果等细节进行精细打磨，在产品迭代、用户体验等方面持续投入，在 MMORPG、SLG、轻游戏三条赛道形成专业化布局，始终坚守“用匠心精神，做精品游戏”的追求。另一方面，公司在自研品牌的基础上，通过投资布局等方式深度绑定外部研发团队加强自研能力，形成丰富的外部研发储备，在产品供给侧进行多元化布局。

报告期内，公司代理发行的重磅 MMORPG 手游《凡人修仙传：人界篇》以对原著剧情的尊重及充分还原，富含创意与趣味的玩法，丰富的美术表现形式，在 MMO 赛道成功突围，赢得众多玩家喜爱。公司自研三国题材策略手游《霸业》结合优质代言人创新营销方式，在素材创意上不断突破，上线后表现稳健，为公司稳固 SLG 品类产品结构贡献突出优势。

公司 2020 年推出的国风模拟经营手游《叫我大掌柜》，通过充满趣味性与复古情怀的营销创意，IP 联动激活新增，围绕用户社交搭建长线生态，使得产品不断破圈，实现长线运营，报告期内流水表现仍保持稳健，为公司模拟经营品类产品的长线运营奠定了坚实的经验。

2022 年上线的 3D 写实蚂蚁题材策略手游《小小蚁国》凭借着差异化题材与玩法，通过小游戏跟 APP 双端发行，持续获得了玩家的青睐，保持着长线稳健的运营态势。

国风趣味养成游戏《寻道大千》不断突破用户池，通过品牌赋能与社交互助实现产品长线运营，为公司在小游戏赛道沉淀了行业一流经验，为后续产品打下坚实的基础。自研斗罗 IP 游戏《灵魂序章》上线后持续展现出强劲潜力，进一步巩固公司在小游戏赛道竞争优势。

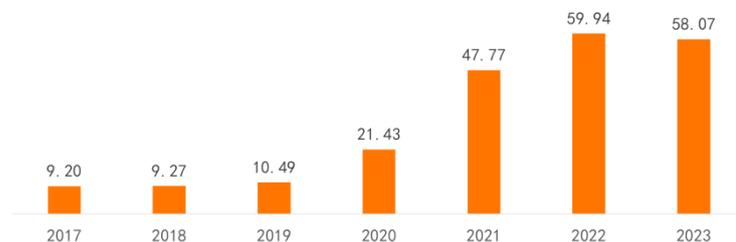
公司始终坚持长线运营，为玩家提供细致全面的长线服务，深度结合 IP 亮点进行回流形式与活动的持续微创新，不断拉长产品生命周期，激发产品活力，《叫我大掌柜》《斗罗大陆：魂师对决》《云上城之歌》等已上线多年产品始终保持长青。报告期内，全球在运营月均流水破亿产品多达 8 款，公司全球发行的移动游戏最高月流水超过 23 亿元。

## 2、有效开拓全球市场，传播中华文化精髓

据《2023 年中国游戏产业报告》显示，2023 年，我国自研游戏海外市场实际销售收入 163.66 亿美元，同比下降 5.65%。主要原因是海外主要市场用户消费意愿和能力受到经济下行影响，市场竞争日趋激烈，海外市场营销成本升高，出海难度增加。

在此背景下，公司依托于多年游戏出海经验的沉淀，基于“因地制宜”策略扎根全球市场，巩固 MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营等赛道优势，并持续探索休闲类游戏市场机会，海外业务稳健发展。根据 Sensor Tower 榜单显示，2023 年公司入选中国手游发行商海外收入榜前三甲，稳居中国出海游戏厂商第一梯队。

2017-2023年三七互娱境外营收（亿元）



报告期内，公司实现境外营业收入 58.07 亿元，在全球市场已形成以 MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营为基石的产品矩阵，《Puzzles & Survival》《叫我大掌柜》《디블M》《云上城之歌》《斗罗大陆：魂师对决》《Ant Legion》等多款出海标杆产品表现稳健。

公司通过将旗下产品的玩法题材及推广素材与中华优秀传统文化深度融合，以贴近不同区域、不同国家、不同群体受众的传播方式，去推动中国故事的全球化表达。

公司旗下融合“三消+SLG”玩法的出海现象级产品《Puzzles & Survival》，通过不断挖掘创意元素与游戏的深度结合，例如上线“功夫版本”，以中华传统武术文化为主题，让玩家通过游戏体验中国功夫的魅力，持续拓展更多有效用户，拉长产品生命周期，成为公司旗下长线运营的标杆案例。《Puzzles & Survival》突破性地实现了游戏品类的创新融合以及游戏主题和地区文化的融合，于 2023 年 4 月再次刷新产品月流水峰值纪录，自 2020 年上线至 2024 年 2 月，累计流水超过百亿元。



《叫我大掌柜》通过在全球多地区的本地化发行策略，携手广州官方文化机构开展广府文化联动，深度还原古代海上丝绸之路的兴盛与繁荣，植入宝物打捞、宝物修复等玩法，寓教于乐；通过融入如醒狮、传统节日习俗、敦煌石窟、京剧等较多中华传统文化元素，让玩家真切地感知到了中国古代商贸文化的魅力，让海外用户沉浸式感受中华文化之美，刷新古风模拟经营游戏在欧美地区的历史成绩。

公司还采用“重度游戏轻度化，轻度游戏重度化”的策略，打出差异化竞争优势。例如《Call Me Big Boss》通过“做减法”，突出游戏核心乐趣，实现了游戏体验上的差异化优势，在韩国竞争激烈的 MMORPG 手游赛道成功突围，贡献了长期稳健的流水表现，后续还将在越南及日本市场陆续上线。异世界冒险题材 MMORPG 手游《云上城之歌》作为 2022 年海外发行商在韩国市场收入最高的手游，凭借差异化的游戏体验与品效结合的市场打法和运营策略在日韩市场成绩显著，成为公司海外 MMORPG 赛道标杆产品。公司持续优化产品内容迭代策略，沉淀长线运营经验，不断巩固在海外市场 MMORPG 品类的竞争优势。

此外，公司持续尝试海外休闲放置类游戏推广，休闲放置类手游《小妖问道》通过深度定制的本地化宣发与主题包装，在上线中国港澳台地区、日韩、东南亚及欧美市场后均取得优异的市场表现，为公司开拓海外休闲放置产品市场打下良好基础。

### 3、自研代理双线布局，打造丰富产品储备

公司聚焦游戏主业，一方面不断拓展自研能力边界，深耕核心品类赛道，储备了多款精品化自研手游。另一方面，公司始终以优质内容为战略方向，通过投资赋能、业务支持等方式与易娱网络、延趣网络等多家优质研发商深度绑定，结合代理、定制等方式丰富公司优质产品供给，深化多元化产品布局。

公司目前已储备超过 40 款自研或代理优质手游，涵盖 MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营以及放置 RPG、休闲益智等众多类型，将面向全球市场陆续推出。

部分重要储备产品如下：

#### 自研产品：

国漫东方玄幻 MMORPG《代号斗罗 MMO》、日式 Q 版 MMORPG《代号 MLK》、Q 版战争 SLG《代号休闲 SLG》、写实三国 SLG《代号正奇 SLG》、西方魔幻 MMORPG《代号战歌 M》、日式奇幻卡通放置 RPG《代号 DQ》、欧美卡通休闲《代号 M1》、玄幻题材塔防《代号 TD》等。

### 代理产品：

现代题材模拟经营《时光杂货店》、古风水墨模拟经营《赘婿》、绘本卡通国风模拟经营《时光大爆炸》、中世纪题材模拟经营《Yes Your Highness》、古穿商斗模拟经营《代号商途》、西方魔幻 MMORPG《诸神黄昏：征服》、三国题材 SLG《三国群英传：鸿鹄霸业》及《赤壁之战 2》、巨兽题材 SLG《Mecha Domination》、恐龙卡通 SLG《Primal Conquest: Dino Era》、魔幻卡通 SLG《Abyss Survivor》、星际题材卡牌《失落星环》、现代度假村休闲益智《Match Cozy 3D》、现代都市写实女性向《代号梦境》等。

公司多款重点产品均已获得国内游戏版号，正积极推进产品上线进度，期待为玩家带来更加多元化的游戏体验。

### 4、AI 赋能夯实研运，提质增效优化体验

科技发展日新月异，人工智能的快速发展为游戏行业带来了无限可能与深远影响，公司积极拥抱人工智能在游戏产业的应用，采取“AI 三步走”策略。

第一步，先发布局 AI 应用，渐进式融入各业务环节。第二步，基于前期积累，实现工具化与模块化，构筑更加自动化与智能化的游戏工业化管线。第三步，探索 AI 丰富游戏性的更多可能性。

早在 2018 年，公司便不断探索游戏工业化 AI+应用，将人工智能、大数据等前沿技术与公司业务深度融合，对产品立项、内容生产、发行运营到资产沉淀各个环节有效赋能，提升效率，多年来沉淀了海量数据与技术优势。

此后，公司将契合各业务流程的能力工具化、模块化，并紧跟科技浪潮，将决策式 AI 与生成式 AI 运用到各业务环节，逐步打造出贯穿研运全流程的数智化产品矩阵，包括研发端的“宙斯”“雅典娜”“波塞冬”“阿瑞斯”“丘比特”，推广运营端的“图灵”“量子”“天机”“易览”等九大中台产品，并开发了为各数智化产品升级自主决策功能并提升协同办公效率的内部 AI Agent 平台，显著提升游戏研运管线的工业化水平与企业整体运转效率。目前，公司生成式 AI 技术已成熟应用于 2D 绘图、智能客服、本地化翻译、文案生产、协同办公等模块，大幅提升人效。



例如，美术设计中台“图灵”有效推动创意端美术工序协同管理、美术资产保存检索和

2D 图像智能生成，有效提升资产复用效率与设计生产的协同性。公司通过对多年积累的自有美术资产的持续训练，2D 美术相关工作在运用 AI 赋能后大幅提效，研发、发行各业务线合计 AI-2D 绘图每月产量超过 28 万张。在角色原画环节，公司通过实施 AI 制作 2D 美术的新流程平均可节省 60%-80% 工时。

研发层面，公司基于智能研发中台“丘比特”开展包括 AI 平衡性测试、美术素材翻译、AI 模仿学习、游戏问答精灵、NLP 舆情分析、数据走势预估在内的一系列技术研究与应用，并能利用 AI 算法实现高精度、高性能的动作捕捉，解决传统动作捕捉专业设备价格昂贵、整体周期长等痛点，提升研发效率与质量。《斗罗大陆：魂师对决》《霸业》等众多自研产品均有效应用了 AI 数值平衡测试功能，改善了玩家的游戏体验，提升游戏生命周期。

AI 技术已深入应用于公司的各项业务之中，显著提升了公司各环节运作效率。而在探索 AI 丰富游戏性的更多可能性方面，公司正全力拥抱 AI 浪潮，内部持续研究更多新奇玩法及创新体验，包括研究通过 AIGC 推荐与生成玩家偏好的图像、元素、玩法的方式，降低创作门槛，帮助玩家参与创作，探索打造非线性游戏流程体验的可能性。

公司在先探索 AI 应用的领先优势下，始终保持开放的心态应对行业科技、生态变革，稳扎稳打，坚持渐进式 AI 应用布局，持续迭代优化更加适应公司业务发展的创新工具，结合各业务环节需求持续探索领先科技与业务的深度融合。

此外，在自主探索与内部孵化的同时，公司以科技投资方式进一步探寻 AI 领域行业机遇。公司聚焦大模型以及应用层赛道，直接或间接投资了智谱华章以及深言科技、硅心科技等优质科技企业；空间计算和游戏社交平台方面公司已投资的企业宸境科技与 YAHABA 都已深度拥抱 AIGC 工具，赋能其主营业务；整机方面已投资的雷鸟创新、影目、燧光都在打造成为 AI 的最佳载体，承载更多的 AI 内容和功能。公司专注硬科技赛道，持续保持对硬件和技术发展紧密关注，以投资赋能业务的创新可持续发展，构筑产业竞争新优势。

## 二、2023 年度主要会计数据和财务指标

	2023 年	2022 年		本年比上年增减	2021 年	
		调整前	调整后	调整后	调整前	调整后
营业收入（元）	16,546,871,737.85	16,406,034,152.65	16,406,034,152.65	0.86%	16,216,498,239.02	16,216,498,239.02
归属于上市公司股东的净利润（元）	2,658,570,193.44	2,954,376,856.53	2,954,377,452.38	-10.01%	2,875,575,877.62	2,875,575,877.62
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元）	2,497,299,725.79	2,883,121,625.90	2,883,122,221.75	-13.38%	2,626,749,135.34	2,626,749,135.34
经营活动产生的现金流量净额（元）	3,147,037,336.46	3,557,168,897.26	3,557,168,897.26	-11.53%	3,658,748,941.03	3,658,748,941.03
基本每股收益（元/股）	1.20	1.34	1.34	-10.45%	1.31	1.31
稀释每股收益（元/股）	1.20	1.34	1.34	-10.45%	1.31	1.31
加权平均净资产收益率	20.83%	25.41%	25.41%	-4.58%	30.24%	30.24%
	2023 年末	2022 年末		本年末比上年末	2021 年末	

				增减		
		调整前	调整后	调整后	调整前	调整后
总资产（元）	19,134,551,079.36	17,094,617,736.46	17,095,183,320.91	11.93%	14,437,181,242.76	14,437,181,242.76
归属于上市公司股东的净资产（元）	12,706,945,475.87	12,183,346,432.51	12,184,007,604.82	4.29%	10,773,716,314.49	10,773,716,314.49

### 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9次会议，具体情况如下：

时间	会议届次	审议议案
2023 年 03 月 03 日	第六届董事会第七次会议	关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案； 关于董事会授权公司管理层办理募集资金专户相关事宜的议案。
2023 年 04 月 27 日	第六届董事会第八次会议	2022 年度总经理工作报告； 2022 年度董事会工作报告； 《2022 年年度报告》全文及摘要； 2022 年度财务决算报告； 2022 年度利润分配预案； 2022 年度内部控制自我评价报告； 2022 年度社会责任报告； 2022 年度募集资金存放与实际使用情况专项报告； 关于广州三七网络科技有限公司 2022 年度业绩承诺实现情况的议案； 关于聘任 2023 年度财务报告审计机构和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 2023 年度为子公司提供担保额度预计的议案； 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； 关于董事薪酬方案的议案； 关于非董事高级管理人员薪酬方案的议案； 关于公司第三期员工持股计划存续期展期的议案； 关于修订〈对外投资管理制度〉的议案； 关于收购资产补偿期满减值测试报告之专项审核报告的议案； 关于召开 2022 年度股东大会的通知。
2023 年 04 月 28 日	第六届董事会第九次会议	《2023 年第一季度报告》；
2023 年 05 月 23 日	第六届董事会第十次会议	关于豁免第六届董事会第十次会议通知期限的议案； 关于变更公司总经理的议案。
2023 年 07 月 03 日	第六届董事会第十一次会议	关于豁免第六届董事会第十一次会议通知期限的议案； 关于调整回购公司股份价格上限的议案。
2023 年 08 月 15 日	第六届董事会第十二次会议	关于 2023 年度日常关联交易预计的议案。

2023 年 08 月 30 日	第六届董事会第十三次会议	《2023 年半年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 2023 年半年度利润分配预案； 2023 年半年度募集资金存放与实际使用情况专项报告； 关于申请银行授信额度的议案； 关于调整 2023 年度为子公司提供担保额度预计的议案； 关于召开 2023 年第一次临时股东大会的通知。
2023 年 10 月 30 日	第六届董事会第十四次会议	《2023 年第三季度报告》； 关于修订<外汇套期保值业务管理制度>的议案； 关于调整 2023 年度日常关联交易预计的议案。
2023 年 12 月 26 日	第六届董事会第十五次会议	关于豁免第六届董事会第十五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； 关于召开 2024 年第一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。2023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：卢锐 委员：杨军、陶锋	4	2023 年 04 月 27 日	1、审议《2022 年年度报告》全文； 2、审议《关于聘任 2023 年度财务报告审计机构和内部控制审计机构的议案》；3、审议《内控审计部 2022 年第四季度工作总结及 2023 年第一季度工作计划》；4、审议《内控审计部 2022 年度工作总结及 2023 年度工作计划》；5、审议《内控审计部 2022 年年度内审专项报告》。	无	无	
			2023 年 04 月 28 日	1、审议《2023 年第一季度报告》； 2、审议《内控审计部 2023 年第一季度工作总结及第二季度工作计划》。	无	无	
			2023 年 08 月 29 日	1、审议《2023 年半年度报告》；2、审议《内控审计部 2023 年第二季度工作总结及第三季度工作计划》；3、审议《内控审计部 2023 年半年度内审专项报告》。	无	无	
			2023 年 10 月 26 日	1、审议《2023 年第三季度报告》； 2、审议《内控审计部 2023 年第三季度工作总结及第四季度工作计划》。	无	无	
薪酬与考核委员会	主任委员：叶欣 委员：曾开天、卢锐	1	2023 年 04 月 27 日	1、审议《关于董事薪酬方案的议案》； 2、审议《关于非董事高级管理人员薪酬方案的议案》。	无	无	
提名委员会	主任委员：李扬 委员：李卫伟、陶锋	1	2023 年 05 月 23 日	1、审议《关于变更公司总经理的议案》。	无	无	
战略委员会	主任委员：李卫伟 委员：杨军、叶欣	2	2023 年 04 月 27 日	1、审议《2022 年度利润分配预案》。	无	无	
			2023 年 08 月 30 日	1、审议《2023 半年度利润分配预案》。	无	无	

## 四、公司发展战略及 2024 年经营计划

### （一）公司发展战略及 2024 年经营计划

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，以创新技术赋能研发，提升研发工业化水平，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。

#### 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，随着多年出海经验的积累与沉淀，公司业务全球化发展取得显著成果。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，加速海外业务发展，同时不断在游戏题材、内容玩法、推广素材等方面融入中华优秀传统文化，通过精品游戏与中华优秀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、持续激发人才活力，构建深远人才护城河

人才是企业发展的核心驱动力，公司聚焦人才活力和组织机会的挖掘，构建具有企业特色的人才发展公式，持续打造企业人才护城河。公司通过员工权益保障、福利健康关怀、多元平等包容、员工激励发展等多维度方式支持创新人才留任和可持续发展，通过核心序列和关键岗位识别、能力培养、晋升激励、人才成长挑战项目等多元举措积极推动人才结构重心向核心、高潜力人才转移，为人才提供更广阔的发展空间和更丰富的组织机会，持续推动人才与骨干年轻化趋势，构建健康合理的人才梯队。未来，公司将持续优化人才培养体系与人才发展模式，以更好地应对市场挑战与公司业务发展，实现公司发展和员工个人发展的双赢。

#### 4、前瞻探索科技前沿，聚焦行业领先业态

公司将始终坚持互联网企业的科技属性和文娱企业的社会服务属性，立足优质内容生态，推动国家原始创新能力发展和前沿信息技术积累，以创新支持人才发展、以科技创造美好生活。

公司不断完善文娱科技生态布局，积极拥抱人工智能等技术迅速发展带来的产业革新，通过自主孵化与外部投资等方式，探索 AIGC 技术与公司业务的深度融合，把握科技创新带来的产业机遇。公司结合业务需求，持续迭代优化自研的数智化产品，开发契合游戏业务流程的 AI 工具，为自身业务赋能，并不断探索 AI 在优化游戏内容及体验方面的更多可能性。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，把握产业变革机遇。

#### 5、切实担起自身责任，长效健康持续发展

公司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，公司将持续坚守内容底线，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。

## （二）可能面对的风险和应对措施

### 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法规，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，公司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，头部企业在技术研发能力、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，创新式地搭建了平台化的人才管理机制，通过项目奖励、研发空间和立项概念空间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，结合创新激励活动，鼓励员工大胆发挥创意，增加对核心人员、研发人员的吸引力。

除此之外，为关怀员工长期发展，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，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，公司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”“健康三七人”等主题活动等，联动部门团建增进员工与亲友同事的连接，打造超跑团、电竞、桌游、舞蹈、羽毛球、足球、瑜伽等兴趣活动员工俱乐部，营造契合年轻一代特色的文化氛围，加强员工的归属感，使员工平衡工作与生活节奏，多种形式全方位关怀员工的身心健康。

#### 4、技术更迭创新的风险及应对措施

游戏行业技术更迭迅速，行业前沿技术变革速度加快，围绕年轻一代用户不断涌现出新型态产品需求。在此背景下，如果公司未能前瞻把握行业发展趋势，及时进行技术产品创新，导致关键技术研发应用开发落伍，将会引起产品落后于市场的风险。

作为应对，公司持续关注行业前沿科技变化，一方面紧跟行业变革通过投资布局等方式触探前沿科技技术，保持对领先科技的敏锐度；另一方面持续加强内部技术孵化，高度重视自研投入，持续完善自研体系，搭建了行之有效的研发体系框架，通过多元化激励措施鼓励员工探索行业新技术，针对行业发展趋势做好技术与产品的储备工作。

#### 5、被中国证监会立案调查尚未有明确结论的风险

2023年6月27日，公司、公司实际控制人兼董事长李卫伟先生和公司副董事长曾开天先生分别收到中国证券监督管理委员会（以下简称“证监会”）下发的《中国证券监督管理委员会立案告知书》（编号：证监立案字 03720230061 号、证监立案字 03720230062 号、证监立案字 03720230063 号）。因涉嫌信息披露违法违规，根据《中华人民共和国证券法》《中华人民共和国行政处罚法》等法律法规，证监会决定对公司、李卫伟和曾开天立案。

立案调查期间，公司将积极配合证监会的相关调查工作，并严格按照相关法律、法规的规定和监管要求履行信息披露义务。

三七互娱网络科技集团股份有限公司

董 事 会

二〇二四年四月十九日