

三七互娱网络科技集团股份有限公司

2024 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2024年度董事会工作报告，请予审议。

一、2024 年公司经营情况

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。报告期内，公司实现营业收入 174.41 亿元，同比增长 5.40%，归属于上市公司股东的净利润为 26.73 亿元，同比增长 0.54%。



（一）报告期内公司所从事主要业务情况

1、持续增强多元化产品长线运营实力

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，报告期内，公司全球发行的移动游戏最高月流水超过 23 亿元。

报告期内，公司国风趣味养成游戏《寻道大千》上线周年庆版本，通过组队社交结合策略搭配玩法，提升内容深度与趣味，增强用户粘性，并与《斗罗大陆》《凡人修仙传》《哪吒之魔童降世》《熊出没》等知名 IP 进行深度联动，通过差异化选材与定制植入方式提供沉浸式体验，增加特色玩法，通过品牌赋能与社交互助实现产品长线运营，打造出了多样化、可持续的用户运营体系，为公司在小游戏赛道沉淀了行业一流经验。



2024 年 8 月，公司代理发行现代题材模拟经营手游《时光杂货店》上线，深度还原 90 年代回忆，带领玩家体验童年趣味、重温儿时回忆，包括结合影视作品进行跨界联动的方式为玩家带来更好的沉浸式体验，进一步增强公司对模拟经营品类产品的发行和运营优势。

报告期内，公司自研卡牌手游《斗罗大陆：魂师对决》迎来“三周年庆典”，在此节点以原著“唐三成神”剧情为主题，推出新魂师、新玩法，激发用户 IP 情怀感，拉升日活用户数量，延长产品生命周期。

公司《凡人修仙传：人界篇》手游于 2024 年中开启“周年庆典”版本，通过游戏内全新仙界篇内容，配合流量经营发行策略，在持续拓展有效用户的同时，不断完善生态建设，丰富玩家的游戏体验，成为公司旗下修仙题材 MMORPG 标杆产品。

公司国风模拟经营手游《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。在上线三周年之际，以古代宫廷元素为主题，上线“宫廷版本”，让玩家扮演宫廷小人物实现升职逆袭，拓展更多用户群体，拉长产品生命周期，进一步展现公司长线运营能力。报告期内，公司还将徽派非遗文化深度植入《叫我大掌柜》玩法内容与传播之中，打造又一游戏与传统文化相互赋能的标杆案例。

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，持续拓展更多泛用户群体，为公司稳固 SLG 品类产品结构贡献突出优势。

公司自研斗罗 IP 游戏《灵魂序章》通过轻量化的玩法重新演绎 IP 的经典乐趣，不断为 IP 用户提供全新的游戏内容体验，打造“研运一体”策略下的轻量化游戏标杆。

公司 3D 写实蚂蚁题材策略手游《小小蚁国》，通过不断优化产品机制，帮助玩家高效获取资源，提高游戏体验的便捷性，为玩家减轻日常任务负担，实现更好的长线留存与稳健的运营态势。

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，展现了公司强劲的长线运营实力。

2、持续探索全球市场机会，推动游戏与文化双向赋能

报告期内，公司实现境外营业收入 57.22 亿元。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，针对海外区域持续寻求增长机会，实现区域突破，持

续精细化长线运营策略，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。

公司旗下融合“三消+SLG”玩法的出海现象级产品《Puzzles & Survival》在全球市场多点开花，展现出强劲的竞争力和广泛的用户吸引力。在中国港澳台、欧美、日本、韩国、越南等主要市场表现尤为亮眼，成功跻身 Sensor Tower 2024 年出海手游收入榜 Top 8，彰显其卓越的市场表现与商业价值。《Puzzles & Survival》自 2020 年上线后累计流水已超过百亿元，展现了其作为全球化品牌的影响力及增长潜力。

报告期内，公司持续探索 SLG 品类用户喜好与市场趋势，不断迭代更多题材多样、玩法迥异的优质产品。例如，作为“三消+SLG”玩法迭代之作的《Puzzles & Chaos》，在保留了前作《Puzzles & Survival》核心体验的同时，大幅提升了美术和特效表现，自上线后在海外市场不断取得突破，流水持续攀升，多次跻身全球各地区策略品类畅销榜前二十名。

《Ant Legion》深耕蚂蚁题材，致力还原真实细致的自然昆虫世界，通过前置调研深入挖掘用户需求、高效结合研运产能，打造出亲临其境的蚂蚁世界主题版本，玩家通过搭建蚁巢、击退掠食者，带领蚁群征服恶劣自然环境，赢取蚁族一次次的胜利，产品表现不断迎来新的突破，玩家满意度持续提升。

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。



例如，《叫我大掌柜》持续弘扬文化特色，报告期内与经典古装宫廷剧《甄嬛传》、精品国漫《狐妖小红娘》等 IP 进行联动活动，还将火锅这一中国美食文化的重要组成部分植入游戏，并通过四川非遗金钱板艺术打造版本宣传片，向全球玩家展示了富有特色的玩法内容，让海外用户沉浸式感受中华文化之美。报告期内，《Puzzles & Survival》联合国家级非遗项目广州织金彩瓷，推出“广彩文化联动版本”，形象化展现中国非遗技艺，做中国传统文化的创新表达。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，与《斗罗大陆》《凡人修仙传》等玄幻 IP 联动，实现不同文化间的交流与碰撞，取得优异的市场表现，赢得广大海外玩家的好评，为公司开拓海外休闲放置产品市场打下良好基础。

3、立足全球市场，打造丰富产品储备矩阵

公司聚焦游戏主业，一方面不断拓展自研能力边界，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，储备了多款精品化自研手游。另一方面，公司在自研品牌的基础上，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，形成丰富的外部研发储备，在产品供给侧进行多元化布局。IP 方面，公司已储备《斗破苍穹》《诡秘之主》《斗罗大陆》等多个 IP 的游戏改编版权，为公司构建多元化产品矩阵提供更丰富的内容支撑。



公司已在 MMORPG、SLG、卡牌、模拟经营等品类储备涵盖西方魔幻、东方玄幻、三国、现代、古风等题材在内的多款精品，包括东方玄幻 MMORPG《斗罗大陆：猎魂世界》、日式 Q 版 MMORPG《代号 MLK》、写实三国 SLG《代号正奇 SLG》、美式卡通生存 SLG《代号 XSSLG》、东方玄幻 SLG《代号 GMSLG》、古风水墨模拟经营《赘婿》、东方玄幻 RPG《代号斗破》、东方玄幻 RPG《代号破茧》等。



目前公司正积极推进储备产品上线进度，期待为玩家带来更加多元化的游戏体验。2025 年初，公司《时光大爆炸》《英雄没有闪》等多款产品已陆续上线，其中《时光大爆炸》跻身微信小游戏畅销榜第 4 名，《英雄没有闪》上线后迅速冲进 iOS 畅销榜前五，并登顶微信小游戏畅销榜，表现出强劲的增长潜力。

面向未来，公司部分重要储备产品如下：

研发商	产品名称	品类题材画风等	拟发行地区
自研	斗罗大陆：猎魂世界	国漫东方玄幻 MMORPG	全球
自研	失落之门：序章	西方魔幻 MMORPG	全球
自研	代号 MLK	日式 Q 版 MMORPG	全球
自研	代号正奇 SLG	写实三国 SLG	全球
自研	代号 M1	欧美卡通休闲	全球
自研	代号 MR	Q 版 RPG	全球
自研	代号 DLXD	Q 版玄幻 RPG	全球
自研	代号 XSSLG	美式卡通生存 SLG	全球
自研	代号 GMSLG	东方玄幻 SLG	全球
自研	極速三國：一秒開戰	三国 SLG	境外
代理	代号斗破	东方玄幻 RPG	境内
代理	赘婿	古风水墨模拟经营	境内
代理	史诗大陆	西方魔幻 RPG	境内
代理	赤壁之战 2	三国题材 SLG	境内
代理	四季城与多米糯	奇幻 Q 版模拟经营	境内
代理	代号破茧	东方玄幻 RPG	境内
代理	斗兽战场	巨兽题材 SLG	境内
代理	从前有座山	东方玄幻 MMORPG	境内
代理	代号 RS	写实生存 SLG	境外
代理	代号 AK	写实微观 SLG	境外
代理	代号 AS	机械巨兽写实 SLG	境外
代理	時光大爆炸	东方历史题材模拟经营	境外
代理	Ragnarok: Back to Glory	Q 版北欧神话 MMORPG	境外
代理	Seaside Resort: Match 3	现代卡通海滨度假题材三消	境外

4、把握前沿技术优势与业务应用

(1) AI 能力体系持续升级，构建以自研行业大模型为主的全链路 AI 赋能生态

作为国内最早系统性布局人工智能技术的游戏企业之一，公司从战略层面高度重视大数据与人工智能技术的布局与应用。经过多年技术积累与业务实践，公司已构建以 **AI 能力底座** 为核心、涵盖 **智能化产品层** 与 **业务应用层** 的 AI 架构，形成游戏研运全链路 AI 赋能体系，全面提升公司游戏研运工业化水平。

构建企业 AI 能力底座：公司基于业务场景的深度数据积累与算力投入，对多年积累的海量优质数据，持续进行内部训练与推理优化，自主研发游戏领域行业大模型“小七”。公司基于“小七”及引入行业先进的外部大模型集群，构建 40 余种 AI 能力，打造企业 AI 能力底座，并为公司各类通用及专业系统全面赋能，以工具（chatbot/tool）-助手（copilot）-智能体（Agent）-数字员工（Digital Labor）为技术迭代路径持续进化。

数智化产品矩阵智能升级：基于行业大模型“小七”，公司将“图灵”“量子”“天机”

“易览”“丘比特”等公司原有数智化产品全面升级为更加自动化、智能化的 AI 智能体，覆盖市场分析/产品立项/美术设计/开发辅助/广告投放/运营分析/智能客服/通用办公等各业务领域，能够实现生成符合公司产品需求的图片、视频及 3D 素材，精准支持广告计划投放等功能，并在代码生成与文本创作领域表现卓越，全面赋能游戏研发与运营。



（2）AI 重塑游戏管线，多维度提质增效

在业务应用层，公司已通过 AI 技术实现 AI-多模态类、AI-文本类、AI-综合类等各种内容形态的智能化生产与应用。例如，在发行环节，公司使用 AI 技术辅助生成的 2D 美术资产占比已超过 80%。在 AI-3D 生成方面，公司也较早引入工具与 3D 模型训练，不断提升 AI-3D 应用占比，角色、道具模型等美术资产的应用已较为成熟，AI-3D 辅助资产生成占比超过 30%。2024 年，公司视频生成应用成效凸显，在公司游戏广告素材投放视频中，由 AI 深度参与生成的视频占比已超过 70%。此外，AI 客服、AI 翻译、AI 代码生成等文本类场景效果持续提升，AI 投放和 AI 数据分析等综合类应用也逐步落地。

研发层面，公司通过 AI 算法实现高精度、高性能的动作捕捉，并升级加入脸部表情的捕捉功能，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。在 AI 平衡性测试方面，公司《斗罗大陆：魂师对决》《霸业》《斗罗大陆：猎魂世界》《代号 MLK》等众多自研产品均有效应用了 AI 数值平衡测试功能，并在训练效率和接入流程方

面持续优化,更好地改善玩家游戏体验,提升游戏生命周期。同时,公司持续研究包括 2D 特效风格迁移、游戏 2D 动画资产生成在内 2D 美术资源相关算法,简化 2D 游戏开发流程;并通过 AI Agent 辅助游戏策划进行文案与技能设计,提升游戏玩法设计成效。

在通用办公方面,公司内部人工智能助手基于“小七”大模型,深入员工日常工作场景,全面提升员工工作效率,助力企业运营迈向智能化新高度。

在推进 AI 应用的过程中, AI 重塑公司各业务环节 workflow,提升自动化水平,随着 AI 技术在业务应用中的持续深入,各业务管线持续优化升级,使团队能更专注于创意与情感表达。伴随着业内技术持续迭代与创新,未来公司也将持续发掘 AI 推理、决策等高级能力的落地应用,为游戏各业务环节的高效运转提供更深度的支撑和辅助。

(3) AI 驱动游戏创新

辅助游戏立项: 在游戏立项阶段以及在运营产品新版本更新早期阶段,公司可结合 AI 技术,辅助完成游戏角色设计、战斗场景设计、游戏道具设计,优化产品角色、玩法场景、动效、风格测试效果,提升产品立项及版本运营更新效率。



AI 全要素生成游戏探索: 公司目前结合推理大模型和生成式多模态模型正在创作由 AI 完成游戏剧情、美术、程序、音乐等要素的休闲消除游戏的迭代版本。这一全新版本,在原本 AI 全要素生产的基础上,增加可根据用户兴趣,向玩家用 AI 实时生成内容的功能,构建非线性的游戏体验,就如用户在刷短视频时因不同的个性推荐而看到的视频不同,该模式下每个玩家都能获得个性化剧情体验,实现“千人千面”的非线性进程。公司目前正持续完善优化这一“AI+游戏”创新探索,旨在将多模态内容生产、数据算法模型与游戏开发相融合,提升研发效率,同时依托 AI 生成与个性化推荐,精准把握用户需求,带来全新互动体验,为公司未来商业化产品的落地构建核心技术储备。

AI 游戏家园通用解决方案开发: 公司正持续结合大语言模型、AI 语音、AI 动捕等技术,进行智能 NPC 系统与 AI 游戏家园等创新玩法研发,探索游戏与 UGC 创作融合路径,以实现游戏 NPC 在基于复合条件推理的自主行为的基础上,为玩家提供情感陪伴与个性化互动体验、让玩家在日益丰富的家园系统中体会游戏角色养成、剧情与场景设计、道具打造等创新社交互动体验,为未来实现更丰富、个性化的游戏体验做好技术储备。

公司正积极探索 AI 在游戏领域的创新应用,目前阶段通过技术验证与能力沉淀,持续积累未来 AI 游戏产品技术储备,同时构建未来商业化产品落地的能力基础。在确保技术可

行性的前提下，探索 AI 与游戏内容的深度融合路径，聚焦 AI 在提升产品游戏性、增强互动体验的可能性，致力于为用户提供更加沉浸式和个性化的游戏体验。

5、投资赋能业务创新可持续发展

公司在先发探索 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。

近年来，全球人工智能技术与产业迎来新一轮发展浪潮，公司紧跟技术变革趋势，在自主探索与内部孵化的同时，重点围绕基座大模型、AIGC、AI 应用、AI 算力、XR 和交互传感等领域投资布局，抢占领先技术的创新机遇，推动投资业务与企业业务的协同与打通。

公司以投资介入大模型以及应用层，并持续探索投资标的大模型和 AI 技术在企业研发管线的适配应用，包括直接或间接投资了智谱华章、百川智能、月之暗面、硅心科技、深言科技、Yahaha、星河视效以及宸境科技等优质公司，以基座大模型为支撑，聚焦 AIGC 赋能多样化垂直场景的可能性。另一方面，公司积极布局 AI+算力产业链，投资了星空科技、此芯科技、庭宇科技、辉羲智能、华翊量子、亿智电子等优质企业，打通“算力基础设施—大模型算法—AI 应用”的产业链布局。

公司持续保持对硬件和技术发展紧密关注，专注硬科技赛道，关注业务协同，通过投资切入算力、光学显示、XR 整机、文娱内容、半导体及材料、空间计算引擎、人工智能、新型传感和 AIGC 游戏社交平台等文娱科技领域，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）公司主营业务及经营模式

公司主营业务包括网络游戏的研发、发行和运营，主要为移动游戏业务与网页游戏业务。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。

（三）公司市场地位及主要业绩驱动因素

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。公司稳步推进“精品化、多元化、全

球化”发展战略，不断推动公司高质量可持续发展。

二、2024 年度主要会计数据和财务指标

	2024 年	2023 年	本年比上年增减	2022 年
营业收入（元）	17,440,957,495.58	16,546,871,737.85	5.40%	16,406,034,152.65
归属于上市公司股东的净利润（元）	2,673,021,327.30	2,658,570,193.44	0.54%	2,954,377,452.38
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元）	2,591,270,839.95	2,497,299,725.79	3.76%	2,883,122,221.75
经营活动产生的现金流量净额（元）	2,997,982,682.73	3,147,037,336.46	-4.74%	3,557,168,897.26
基本每股收益（元/股）	1.21	1.20	0.83%	1.34
稀释每股收益（元/股）	1.21	1.20	0.83%	1.34
加权平均净资产收益率	20.58%	20.83%	-0.25%	25.41%
	2024 年末	2023 年末	本年末比上年末增减	2022 年末
总资产（元）	19,582,691,938.40	19,134,551,079.36	2.34%	17,095,183,320.91
归属于上市公司股东的净资产（元）	12,920,729,844.38	12,706,945,475.87	1.68%	12,184,007,604.82

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6次会议，具体情况如下：

时间	会议届次	审议议案
2024 年 02 月 05 日	第六届董事会第十六次会议	1、关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案； 2、关于变更部分募投项目实施主体的议案； 3、关于延长部分募投项目实施期限的议案； 4、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； 5、关于废止《风险投资管理制度》的议案。

2024 年 04 月 19 日	第六届董事会第十七次会议	1、2023 年度总经理工作报告； 2、2023 年度董事会工作报告； 3、《2023 年年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 4、2023 年度财务决算报告； 5、2023 年度利润分配预案； 6、2023 年度内部控制自我评价报告； 7、2023 年度社会责任报告； 8、2023 年度募集资金存放与实际使用情况专项报告； 9、关于 2024 年度日常关联交易预计的议案； 10、关于拟续聘会计师事务所的议案； 11、关于公司及控股子公司开展外汇套期保值业务的议案； 12、关于 2024 年度为子公司提供担保额度预计的议案； 13、关于使用闲置自有资金进行委托理财的议案； 14、关于申请银行授信额度的议案； 15、关于调整董事会审计委员会委员的议案； 16、关于调整公司独立董事津贴的议案； 17、关于未来三年股东分红回报规划（2024-2026 年）的议案； 18、关于制定及修订部分公司制度的议案； 19、关于《董事会对公司 2023 年度财务报告带强调事项段的无保留意见审计报告涉及事项的专项说明》的议案； 20、关于《公司对会计师事务所 2023 年度履职情况评估报告》的议案； 21、关于《董事会审计委员会对会计师事务所 2023 年度履行监督职责情况报告》的议案； 22、关于新增募集资金监管银行及签订募集资金三方监管协议的议案； 23、关于提请股东大会授权董事会决定 2024 年中期进行利润分配的议案； 24、关于召开 2023 年度股东大会的通知。
2024 年 04 月 29 日	第六届董事会第十八次会议	1、2024 年第一季度报告。
2024 年 05 月 10 日	第六届董事会第十九次会议	2、关于豁免第六届董事会第十九次会议通知期限的议案； 3、2024 年第一季度利润分配预案。
2024 年 08 月 26 日	第六届董事会第二十次会议	1、《2024 年半年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 2、2024 年半年度利润分配预案； 3、2024 年半年度社会责任报告； 4、2024 年半年度募集资金存放与实际使用情况专项报告； 5、关于制定部分公司治理制度的议案。
2024 年 10 月 30 日	第六届董事会第二十一次会议	1、2024 年第三季度报告； 2、2024 年第三季度利润分配预案。

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。2024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：李卫伟、陶锋	6	2024 年 03 月 20 日	1、审议年审注册会计师出具初步审计意见后的公司财务会计报表； 2、审议《内控审计部 2023 年第四季度工作总结及 2024 年第一季度工作计划》； 3、审议《内控审计部 2023 年度工作总结及 2024 年度工作计划》。	无	无	
			2024 年 04 月 19 日	1、审议《2023 年年度报告》； 2、审议《2023 年度财务决算报告》； 3、审议《2023 年度内部控制自我评价报告》； 4、审议《关于拟续聘会计师事务所的议案》； 5、审议《内控审计部 2023 年年度内审专项报告》。	无	无	
			2024 年 04 月 29 日	1、审议《2024 年第一季度报告》； 2、审议《内控审计部 2024 年第一季度工作总结及第二季度工作计划》。			
			2024 年 08 月 26 日	1、审议《2024 年半年度报告》； 2、审议《内控审计部 2024 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 2024 年半年度内审专项报告》。	无	无	
			2024 年 10 月 30 日	1、审议《2024 年第三季度报告》； 2、审议《内控审计部 2024 年第三季度工作总结及第四季度工作计划》。	无	无	
			2024 年 12 月 26 日	1、审议 2024 年年报报告审计工作安排。	无	无	
薪酬与考核委员会	主任委员：叶欣 委员：曾开天、卢锐	1	2024 年 04 月 19 日	1、审议《关于调整公司独立董事津贴的议案》。	无	无	
提名委员会	主任委员：李扬 委员：李卫伟、陶锋	1	2024 年 04 月 19 日	1、审议《关于调整董事会审计委员会委员的议案》。	无	无	
战略委员会	主任委员：李卫伟 委员：杨军、叶欣	4	2024 年 04 月 19 日	1、审议《2023 年度利润分配预案》； 2、审议《关于未来三年股东分红回报规划（2024-2026 年）的议案》。	无	无	
			2024 年 05 月 10 日	1、审议《2024 年第一季度利润分配预案》。	无	无	
			2024 年 08 月 26 日	1、审议《2024 年半年度利润分配预案》。	无	无	
			2024 年 10 月 30 日	1、审议《2024 年第三季度利润分配预案》。	无	无	

四、公司未来发展的展望

（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，游戏行业的精品化发展趋势进一步加强。与此同时，伴随着人工智能等关键技术的不断突破，行业迎来了新的发展机遇，不仅是游戏技术上的突破，还能通过“游戏+”跨界赋能，让社会效益与企业责任得到新体现。

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，为传承弘扬中华优秀传统文化、对外讲述中国故事做出突出贡献。

（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，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、聚焦行业领先业态，加强 AI 深度布局与应用

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，覆盖更多的业务场景，带来更高效、更优质的产出，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、文化传播传播等方向出发，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。

（三）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，促进人才留任，包括员工免息借款、爱心基金、商业保险、员工健康管理等。报告期内，公司还推出“新生代计划”，将为司龄满 2 年的正式在职员工发放每胎 2 万元的生育基金，持续升级人才关怀激励。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

二〇二五年四月十八日