

三七互娱网络科技集团股份有限公司

2025 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 2025 年度董事会工作报告，请予审议。

一、2025 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，旗下拥有游戏研发品牌“三七游戏”及游戏发行品牌“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。报告期内，公司实现营业收入 159.66 亿元，同比下降 8.46%；归属于上市公司股东的净利润为 29.00 亿元，同比上升 8.50%。



报告期内，公司《Puzzles & Survival》《斗罗大陆：魂师对决》《叫我大掌柜》《凡人修仙传：人界篇》《寻道大千》等已发行多年的产品保持长线运营，《时光大爆炸》《英雄没有闪》《斗罗大陆：猎魂世界》《生存 33 天》等新品表现优异，持续助力公司稳健发展。报告期内，公司全球发行的移动游戏最高月流水约 22 亿元，全球最高月活跃用户超过 1.3 亿。

(一) 报告期内公司所从事主要业务情况

1、聚焦核心战略赛道，多元化产品长线运营

围绕行业发展趋势及公司核心竞争优势，公司一方面持续深化对小游戏及轻量化产品赛道的战略布局，不断丰富产品类型和玩法创新，巩固核心竞争优势；另一方面，公司重点聚焦 SLG、MMORPG、模拟经营等品类的研发与全球化发行，持续加大在核心玩法创新、长线运营及本地化能力建设等方面的投入，并有序推进海外休闲类产品的探索。

报告期内，公司放置 ARPG 游戏《英雄没有闪》APP 首发上线后迅速登顶 iOS 免费榜，冲进 iOS 游戏畅销榜前五；而后小程序版也迅速登顶微信小游戏畅销榜，长期稳定在榜单前

五，并荣获微信小游戏“2025 新锐突破小游戏”等奖项，该产品在原有核心玩法基础上持续拓展叙事深度，引入更具情绪感染的英雄成长线与世界观延展，提升用户沉浸感与讨论度，深受广大玩家喜爱。

公司国风趣味养成游戏《寻道大千》通过精细化长线运营与活动节奏优化，产品表现回升，体现出成熟产品的持续进化能力和“老产品焕新活力”的显著亮点，验证了其成熟的商业化与用户留存能力。该游戏以联动模式实现多维突破，包括携手国漫顶流《斗破苍穹》IP 与美团外卖打造沉浸式消费场景、联动玄幻经典《神墓》IP、国民级 IP《葫芦兄弟》等，并深度参与潍坊国际风筝节展现传统文化魅力，拓展游戏与现实生活的连接边界。版本与内容更新上，围绕国风养成核心持续深化世界观与玩法体验，并创新性引入“经典 IP+地域文化公益行动”，推动游戏内容与社会价值融合。

公司时代进阶模拟经营游戏《时光大爆炸》凭借差异化题材与轻量化模拟经营体验，在上线后快速完成用户积累，APP 端首发即登上免费榜第一；在微信小游戏平台，位列人气榜前三、畅销榜前四，荣获“2025 新锐突破小游戏”奖项，并多次进入细分品类榜单前列，逐步成长为公司新生代产品中的重要补充。

报告期内，公司现代题材模拟经营手游《时光杂货店》稳健运营，立足市场变化不断创新和突破，打造更加灵活的市场适应思路，通过营销结合、公益联动、城市巡游等内容构建更完善的用户运营模式，包括与《大话西游》等经典影视 IP 联动及引入“古人穿今”的新颖世界观包装等多种方式，打造线上线下一致性内容运营，有效延长游戏生命周期，进一步巩固公司模拟经营赛道的长线运营优势。

报告期内，公司获《斗罗大陆》小说与动漫双授权的自研游戏《斗罗大陆：猎魂世界》开启公测，该产品作为斗罗 IP 首款 3D 写实大世界 MMORPG，深度贯彻公司精品化战略，获得超过千万玩家预约，上线后迅速登顶 iOS 免费榜，成为公司深耕 MMORPG 赛道又一精品力作。

报告期内，公司自研卡牌手游《斗罗大陆：魂师对决》推出“极速服”概念，通过加速前期成长节奏和丰富福利内容，显著提升用户的游戏体验；并开启广府文化联动，以粤绣、粤剧等优秀非遗为主题，通过游戏独特的表现力展现其魅力，助力非遗传播，并有效促进老用户回流，稳定日活用户数量，进一步延长了产品生命周期。

报告期内，公司《凡人修仙传：人界篇》手游于 2025 年中开启“双道共燃”周年庆典版本，通过与《斗破苍穹》联动，营造“破界对决”修仙概念，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。

报告期内，公司国风模拟经营手游《叫我大掌柜》，通过稳健的版本节奏与精细化活动设计，在模拟经营细分赛道中持续占据头部位置，验证了其扎实的用户基础与成熟的商业化模型，体现了公司成熟产品的长线生命力与持续造血能力。报告期内，《叫我大掌柜》围绕宋韵商道与国风市井主题，持续深化传统文化表达，通过与全运会、泉州非遗文化等联动，强化“古代市井大掌柜”心智标签，在老用户中形成情感黏性，同时提升品牌社会认同感。该产品以稳定的产品表现、文化共创与内容进化，成功走出老产品可持续运营的成熟路径。

报告期内，公司自研生存题材 RPG 手游《生存 33 天》一经上线便获得了较高的用户关注度和讨论热度，在微信小游戏、抖音小游戏及 TapTap 等平台畅销榜迅速登顶，体现了公司在小游戏及轻量化产品方向上对玩法创新与用户体验平衡的持续探索能力。

2、深度布局 SLG 等核心品类，全球化增长潜力持续释放

公司依托于多年游戏出海经验的沉淀，持续深耕 SLG、MMORPG、模拟经营及休闲等核心品类，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，持续精细化长线运营策略，海外业务稳健发展。报告期内，实现境外营业收入 53.81 亿元，占公司总营业收入比重 33.70%。

SLG 赛道方面，公司坚持以大题材切入、玩法深度创新为核心研发方向，持续从用户需求和长期运营角度出发，系统性推进产品储备。目前已储备包括《代号 K3》等在内多款重点项目，相关产品在玩法融合、内容深度及商业模型方面均进行了针对性优化。

例如，2026 年上线的《Last Asylum: Plague》产品在核心 SLG 框架中引入模拟经营等轻量化玩法作为前期体验入口，有效增强了新用户的代入感和可玩性，结合中世纪与生存题材在全球范围内的成熟用户基础与差异化美术呈现方式，在获客效率、用户留存及商业化能力等方面展现出较好的潜力。

同时，在成熟产品运营方面，公司通过持续推出新玩法、跨界联动等方式延长产品生命周期，公司旗下融合“三消+SLG”玩法的出海现象级产品《Puzzles & Survival》上线多年仍保持相对稳定的流水贡献。自上线至 2025 年底，该产品全球累计用户规模超 7000 万，累计流水已超过 150 亿元。该游戏连续 12 个月入选 Sensor Tower 出海手游收入月度榜单，并连续四年登上年度榜单，充分体现了公司在长线运营上的成熟能力。

公司魔幻题材三消策略手游《Puzzles & Chaos》，自正式上线以来持续位居西方魔幻

题材 SLG 出海新品榜首，并在全年策略类游戏出海榜单中保持前 50 名。公司通过构建多渠道发行矩阵、推进精细化用户运营，并持续挖掘西方魔幻题材与 SLG 玩法的融合潜力，推动产品在海外市场保持稳步增长，新增用户规模持续提升并多次创下新高。

MMORPG 赛道上，公司围绕产品品质持续提升、IP 影响力强化及发行策略创新，重点打造新品《RO 仙境传说：世界之旅》。该产品已于 2026 年 1 月在中国港澳台地区正式上线，上线后最高登上当地主要应用商店免费榜及畅销榜第一，随着产品陆续拓展至东南亚及更多海外市场，有望持续释放 IP 价值，进一步强化公司 MMORPG 赛道业务布局。

在休闲游戏赛道方面，公司聚焦于三消、二合等核心玩法方向，在夯实基础玩法体验的同时，持续推进题材与叙事层面的差异化探索。通过在美术风格、剧情包装及关卡设计上的多维度验证，公司不断优化产品匹配度与用户留存表现，为后续规模化发行积累经验。

公司始终秉持传承中华优秀传统文化的理念，积极探索游戏与文化的融合发展路径，在产品研发与运营过程中，持续将中国传统文化元素与游戏玩法、叙事体系相结合。通过游戏这一具有广泛国际影响力的数字内容载体，不断推动中华文化以更具互动性和传播力的方式走向海外市场，展现中华文化的独特内涵与时代价值。

例如，《Puzzles & Survival》在版本内容中融入七夕“七娘盘”等传统符号及乞巧传说嵌入游戏剧情与活动设计，通过沉浸式的节日互动与爱情主题叙事，引导全球玩家在沉浸式体验中感受东方文化所蕴含的情感表达与浪漫内涵。《叫我大掌柜》将泉州蟳埔非遗“簪花围”融入古风经营玩法，通过数字化方式还原非遗技艺与渔民生活场景，向海外用户传递富有地域特色与文化温度的生活图景，生动展现海丝文化的历史底蕴与人文魅力。

公司持续探索东方美学表达与全球化叙事方式之间的平衡，通过系统化的内容设计与本地化运营实践，不断提升中国文化内容在海外市场的接受度与影响力，推动游戏产品成为促进中外文化交流的重要载体。报告期内，公司凭借在文化出海领域的持续投入与实践成果，获评“2025—2026 年度国家文化出口重点企业”。

3、立足全球市场，打造丰富产品矩阵

公司聚焦游戏主业，不断拓展自研能力边界，通过成熟的 IP 改编方法论，并结合非 IP 题材“题材包装、原型玩法、长周期商业模式”三要素的系统融合，形成稳定高效的立项能力，积极布局多元品类，以全球化视野研发产品，精细打磨产品细节，始终坚守“用匠心精神，做精品游戏”的追求。

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，并持续扩充 SLG、休闲等品类研发工作室，在北京、上海等多地建立研发分部，形成丰富的研发储备，多元化布局产品供给。

目前公司正积极推进储备产品上线，期待为玩家带来更加多元化的游戏体验。面向未来，公司部分重要储备产品如下：

| 产品来源 | 产品名称 | 品类题材画风等 | 拟发行地区 |
|------|-----------|-------------|-------|
| 自研 | 斗破苍穹：斗帝之路 | Q 版玄幻 RPG | 全球 |
| 自研 | 斗罗大陆：传承 | Q 版玄幻 RPG | 全球 |
| 自研 | 小头盔大冒险 | Q 版魔幻 RPG | 全球 |
| 自研 | 荒漠沙舟 | 美式卡通生存 SLG | 全球 |
| 自研 | 代号 YCSLG | 生存题材 SLG | 全球 |
| 自研 | 代号 KGSLG | 中世纪题材 SLG | 全球 |
| 自研 | 代号 ZXRRPG | Q 版探险 RPG | 全球 |
| 自研 | 代号 MLRPG | 西方魔幻 RPG | 全球 |
| 自研 | 代号 MRRPG | Q 版生存 RPG | 全球 |
| 自研 | 代号 Hope | 生存题材二合 | 境外 |
| 自研 | 代号 FMR | 真实足球卡牌 SLG | 全球 |
| 代理 | 赘婿 | 古风水墨模拟经营 | 全球 |
| 代理 | 斗破：莫欺少年穷 | 东方玄幻 MMORPG | 境内 |
| 代理 | 斗破苍穹：萧炎传 | 东方玄幻 RPG | 境内 |
| 代理 | 斗罗大陆：零 | 东方玄幻卡牌 RPG | 境内 |
| 代理 | 爪爪大乱斗 | Q 版动物休闲对战 | 境内 |
| 代理 | 代号 ZT | 古代农场女性向 | 境内 |
| 代理 | 代号 ZH | Q 版古风休闲 | 境内 |
| 代理 | 代号 K3 | 生存题材 SLG | 境外 |
| 代理 | 代号 JX | 东方玄幻放置 RPG | 境内 |
| 代理 | 无尽黑夜 | 生存题材 SLG | 境内 |
| 代理 | 代号 FX2 | 东方玄幻放置 RPG | 境内 |
| 代理 | 斗罗大陆：启程 | 东方玄幻放置 RPG | 全球 |
| 代理 | 寻龙笔记 | 中式探险 RPG | 境内 |
| 代理 | 代号 K5 | 生存题材 SLG | 境外 |
| 代理 | 代号 Dream | 休闲益智三消 | 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

公司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，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，持续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

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”。公司以自研“小七大模型”为核心，叠加主流外部大模型集群，打造企业 AI 能力底座，为公司各类通用及专业系统赋能。报告期内，“小七大模型”通过国家网信办生成式人工智能服务备案，成为广东省首批通过备案的游戏垂类大模型之一，意味着“小七大模型”在实际应用、算法安全、数据合规、内容治理等核心能力上达到国家级标准。

AI 能力体系持续升级：依托行业大模型“小七”，公司建设“小七智能体平台”，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。报告期内，公司持续推进 AI 能力体系升级迭代，推出企业级智能知识库平台“知七”与多智能体协同平台“智七”。截至目前，“小七智能体平台”已接入各类大模型及 AI 工具超过 150 个，为公司各业务环节的智能化应用提供统一的能力支撑。

(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-文本类、AI-多模态类、AI-综合应用类等各种内容形态的智能化生产与应用。

AI-文本类：公司各 AI 文本类应用场景效果持续提升。例如，AI 本地化翻译已覆盖旗下所有海外游戏，覆盖 18 个语种，单语种最高准确率可达 95%。公司旗下全部游戏均已接入 AI 智能客服，解决准确率达 90%，为玩家提供更加高效、智能的服务体验。

AI-多模态类：公司在发行环节使用 AI 技术辅助生成的 2D 美术资产占比已超过 80%，报告期内 2D 图片每季度可产出超过 50 万张。在 AI-3D 生成方面，公司不断提升 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%。报告期内，公司视频生成应用成效凸显，公司由 AI 深度参与生成的游戏广告素材视频占比已超过 70%。

AI-综合应用类：公司 AI 辅助生成代码已覆盖代码审核、活动代码生成、后台系统代码生成以及自动化测试等环节，AI 代码渗透率超过 40%。在广告投放方面，“量子”与“宙斯”平台全面接入 AI 能力，AI 辅助投放广告比例达总投放的 50%，投放效率显著提升，AI 图片扩散在海外平台消耗占比达 20%。同时，公司基于 AI 能力开发了用于知识产权保护的素材侵权检测系统，该系统上线后 5 个月，识别及获取外部侵权核心线索效率提升约 9 倍，有效强化知识产权保护能力。

此外，在产品研发层面，公司可以通过 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》《RO 仙境传说：世界之旅》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。公司持续深化基于生成对抗网络 (GAN)、SD 模型和神经辐射场 (NeRF) 等美术资源生成算法研究，构建了支持物理渲染工作流的智能美术资产生成平台，开发游戏动效生成与迁移、3D 模型生成等功能，简化游戏开发流程。同时，公司结合 AI 技术搭建智能化美术资产管理平台，强化美术资源智能化检索与 AI 智能标签能力，通过对研发资源的更精细化管理来持续提高美术资产复用率。

整体来看，公司 AI 渗透率持续提升，AI 应用深入员工日常工作场景，“小七智能体平台”调用规模及调用活跃度显著增强，全面提升员工工作效率，推动组织效率与运营智能化水平提升。例如，发行与运营环节，“天机”平台 AI 舆情报告覆盖 30 余款游戏，有效提升舆情动态的高频感知与辅助研判能力；职能管理环节，小七 AI 会议纪要系统已成为关键沟通场景的常用工具，有效提升信息流转与跨部门协同效率。

在 AI 人才培养与文化创新方面，公司高度重视 AI 人才培养，积极营造全员 AI 学习氛围，设立“AI 效率委员会”，开启自上而下、以 AI 创新为导向的企业文化战略，推动企业各业务环节 AI 应用渗透率提升，并高度重视 AI 人才培养，开展“21 天 AI 学习挑战赛”“AI 主题公开课”以及“AI 达人计划”学习认证等创新活动，全面提升员工 AI 技能，并持续增加 AI 岗位序列，为公司 AI 战略发展提供坚实人才保障，致力于通过 AI 驱动企业创新，同时为行业发展注入新动能。

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 驱动游戏创新与多元化价值探索

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+游戏技术探索：公司围绕“AI+游戏”方向持续开展相关技术与内部测试，关注 AI 在内容生成及个性化交互方面的应用潜力，深入探索 AIGC 技术在剧情、美术、程序、音乐等多个内容环节中的辅助支持作用。与此同时，公司围绕智能 NPC 系统与 AI 游戏家园等玩法方向开展相关研究，探索游戏与 UGC 创作融合路径，以增强游戏交互的智能化水平和沉浸体验。

AI 多元化价值探索：公司持续探索“游戏+AI”与社会价值创造的多元可能。例如，作为首批广州“城市合伙人”，公司为第十五届全国运动会打造“葱妹智能助手”，基于“小七”大模型提供赛事信息咨询、场馆导览、个性化文旅推荐等智慧服务；报告期内，公司推出“灵察察”品牌内容洞察与知识产权保护平台，提供品牌口碑监测、传播分析及侵权风险识别等功能，可为文娱、电商、科技等领域企业提供数字资产保护等服务。在医疗健康领域，公司与南方医科大学珠江医院共同探索阿尔兹海默症认知训练相关的游戏化应用研究，利用 AI 与交互式游戏设计尝试构建针对认知障碍的辅助训练方案，多元化探索 AI 与游戏社会价值。

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。

（4）技术生态与投资布局着眼长期竞争力

公司坚持“主营业务协同+前沿技术卡位”的投资逻辑，一方面，围绕自身主营业务发展需要，聚焦能与游戏研运业务形成有效协同的创新主体；另一方面，聚焦政策扶持力度大、潜在增速高、增长空间广的前沿科技领域，稳步推进技术能力建设与前瞻性布局。近年来，公司围绕文娱科技、人机交互以及人工智能上下游核心产业链环节，通过直接或间接方式投资包括智谱华章、月之暗面、百川智能、爱诗科技、立景创新、清微智能、昉擎科技、华翊量子、辉羲智能、强脑科技、星空科技、雷鸟创新等在内多家创新企业，探索被投资企业相关技术在游戏研运管线的适配应用，持续以投资赋能业务创新与技术能力拓展。

（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 股上市综合型文娱企业。公司入选国家文化出口重点企业、国家文化产业示范基地、广东省文明单位、广州文化企业 30 强、首批广州“城市合伙人”等多项名单，2025 年跃升至中国互联网企业百强榜第 17 名。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，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。

二、2025 年度主要会计数据和财务指标

| | 2025 年 | 2024 年 | 本年比上年增减 | 2023 年 |
|---------------------------|-------------------|-------------------|-----------|-------------------|
| 营业收入（元） | 15,965,709,257.73 | 17,440,957,495.58 | -8.46% | 16,546,871,737.85 |
| 归属于上市公司股东的净利润（元） | 2,900,228,102.32 | 2,673,021,327.30 | 8.50% | 2,658,570,193.44 |
| 归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元） | 2,845,358,422.20 | 2,591,270,839.95 | 9.81% | 2,497,299,725.79 |
| 经营活动产生的现金流量净额（元） | 3,538,334,677.62 | 2,997,982,682.73 | 18.02% | 3,147,037,336.46 |
| 基本每股收益（元/股） | 1.32 | 1.21 | 9.09% | 1.20 |
| 稀释每股收益（元/股） | 1.32 | 1.21 | 9.09% | 1.20 |
| 加权平均净资产收益率 | 21.73% | 20.58% | 1.15% | 20.83% |
| | 2025 年末 | 2024 年末 | 本年末比上年末增减 | 2023 年末 |
| 总资产（元） | 22,315,257,868.14 | 19,582,691,938.40 | 13.95% | 19,134,551,079.36 |
| 归属于上市公司股东的净资产（元） | 13,534,207,976.09 | 12,920,729,844.38 | 4.75% | 12,706,945,475.87 |

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 |
|------------------|---------------|--|
| 2025 年 01 月 21 日 | 第六届董事会第二十二次会议 | 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； 3、关于公司及控股子公司开展外汇套期保值业务的议案。 |

| | | |
|------------------|---------------|--|
| 2025 年 04 月 18 日 | 第六届董事会第二十三次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、2024 年度总经理工作报告； 2、2024 年度董事会工作报告； 3、《2024 年年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 4、2024 年度财务决算报告； 5、2024 年度利润分配预案； 6、关于 2025 年中期分红规划的议案； 7、2024 年度内部控制自我评价报告； 8、2024 年度社会责任报告； 9、关于减少注册资本并修订《公司章程》的议案； 10、2024 年度募集资金存放与实际使用情况专项报告； 11、关于拟续聘会计师事务所的议案； 12、关于 2025 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、关于制定《市值管理制度》的议案； 16、关于《董事会对公司 2024 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； 17、关于《公司对会计师事务所 2024 年度履职情况评估报告》的议案； 18、关于《董事会审计委员会对会计师事务所 2024 年度履行监督职责情况报告》的议案； 19、关于召开 2024 年度股东大会的通知。 |
| 2025 年 04 月 29 日 | 第六届董事会第二十四次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、2025 年第一季度报告。 |
| 2025 年 05 月 12 日 | 第六届董事会第二十五次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、关于豁免第六届董事会第二十五次会议通知期限的议案； 2、2025 年第一季度利润分配预案。 |
| 2025 年 06 月 27 日 | 第六届董事会第二十六次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、关于公司董事会换届选举第七届董事会非独立董事的议案； 2、关于公司董事会换届选举第七届董事会独立董事的议案； 3、关于第七届董事会董事薪酬方案的议案； 4、关于修订《公司章程》的议案； 5、关于修订和制定公司部分制度的议案； 6、关于召开 2025 年第一次临时股东大会的通知。 |
| 2025 年 07 月 17 日 | 第七届董事会第一次会议 | <ol style="list-style-type: none"> 1、关于豁免第七届董事会第一次会议通知期限的议案； 2、关于选举公司董事长的议案； 3、关于选举公司副董事长的议案； 4、关于选举公司第七届董事会各专门委员会委员的议案； 5、关于聘任公司总经理的议案； 6、关于聘任公司副总经理的议案； 7、关于聘任公司财务总监的议案； 8、关于聘任公司董事会秘书的议案； 9、关于聘任公司证券事务代表的议案。 |

| | | |
|------------------|-------------|--|
| 2025 年 08 月 25 日 | 第七届董事会第二次会议 | 1、《2025 年半年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 2、2025 年半年度利润分配预案； 3、2025 年半年度社会责任报告； 4、2025 年半年度募集资金存放与实际使用情况的专项报告。 |
| 2025 年 09 月 22 日 | 第七届董事会第三次会议 | 1、关于关联方间接投资 SX Global Flagship Fund II L.P. 暨关联交易的议案。 |
| 2025 年 10 月 28 日 | 第七届董事会第四次会议 | 1、2025 年第三季度报告； 2、2025 年第三季度利润分配预案； 3、关于修订和废止公司部分制度的议案。 |

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、战略委员会。2025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） |
|----------------|--------------------------|--------|------------------|---|------------|-----------|--------------|
| 第六届董事会审计委员会 | 主任委员： 卢锐 委员：李卫伟、陶锋 | 3 | 2025 年 03 月 28 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 2024 年第四季度工作总结及 2025 年第一季度工作计划》； 3、审议《内控审计部 2024 年度工作总结及 2025 年度工作计划》。 | 无 | 无 | |
| | | | 2025 年 04 月 17 日 | 1、审议《2024 年年度报告》； 2、审议《2024 年度财务决算报告》； 3、审议《2024 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 2024 年年度内审专项报告》。 | 无 | 无 | |
| | | | 2025 年 04 月 28 日 | 1、审议《2025 年第一季度报告》； 2、审议《内控审计部 2025 年第一季度工作总结及第二季度工作计划》。 | 无 | 无 | |
| 第七届董事会审计委员会 | 主任委员： 卢锐 委员：李卫伟、陶锋 | 3 | 2025 年 07 月 17 日 | 1、审议《关于聘任公司财务总监的议案》。 | 无 | 无 | |
| | | | 2025 年 08 月 21 日 | 1、审议《2025 年半年度报告》； 2、审议《内控审计部 2025 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 2025 年半年度内审专项报告》。 | 无 | 无 | |
| | | | 2025 年 10 月 22 日 | 1、审议《2025 年第三季度报告》； 2、审议《内控审计部 2025 年第三季度工作总结及第四季度工作计划》。 | 无 | 无 | |
| 第六届董事会薪酬与考核委员会 | 主任委员： 叶欣 委员：曾开天、卢锐 | 1 | 2025 年 06 月 26 日 | 1、审议《关于第七届董事会董事薪酬方案的议案》； 2、审议《关于第七届非董事高级管理人员薪酬方案的议案》。 | 无 | 无 | |

| | | | | | | | |
|-------------|----------------------------|---|------------------|--|---|---|--|
| 第六届董事会提名委员会 | 主任委员： 李扬 委员：李卫伟、陶锋 | 1 | 2025 年 06 月 26 日 | 1、审议《关于公司董事会换届选举第七届董事会非独立董事的议案》； 2、审议《关于公司董事会换届选举第七届董事会独立董事的议案》。 | 无 | 无 | |
| 第七届董事会提名委员会 | 主任委员： 谢惠加 委员：李卫伟、陶锋 | 1 | 2025 年 07 月 17 日 | 1、审议《关于聘任公司总经理的议案》； 2、审议《关于聘任公司副总经理的议案》； 3、审议《关于聘任公司财务总监的议案》； 4、审议《关于聘任公司董事会秘书的议案》。 | 无 | 无 | |
| 第六届董事会战略委员会 | 主任委员： 李卫伟 委员：杨军、叶欣 | 2 | 2025 年 04 月 17 日 | 1、审议《2024 年度利润分配预案》； 2、审议《关于 2025 年中期分红规划的议案》。 | 无 | 无 | |
| | | | 2025 年 05 月 12 日 | 1、审议《2025 年第一季度利润分配预案》。 | 无 | 无 | |
| 第七届董事会战略委员会 | 主任委员： 李卫伟 委员：曾开天、方晓军 | 2 | 2025 年 08 月 21 日 | 1、审议《2025 半年度利润分配预案》。 | 无 | 无 | |
| | | | 2025 年 10 月 27 日 | 1、审议《2025 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，游戏出海已成为文化“走出去”的重要载体之一，通过数字内容的方式促进中华文化元素在全球范围内的传播与交流。

（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，聚焦核心业务赛道，围绕国内小游戏及海外发行等重点市场，进一步夯实产品供给能力与发行运营体系，持续巩固小游戏领域的竞争优势，在海外市场不断提升产品影响力，力争在主要市场保持行业领先水平。公司将秉承“给世界带来快乐”的使命，持续为大众提供优质健康的文娱产品。

1、持续夯实研发能力，完善多元化产品布局

公司将持续加大研发投入，重视研发体系建设与研发人才培养，巩固“精品化”发展路径。通过推进“研运一体”策略，持续优化可复用、可迭代的研发流程与工具体系，提升研发工业化水平和整体效率。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、深化全球化布局，强化出海业务推进

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。公司将持续推进全球化发展战略，在巩固重点市场的同时，稳步拓展新兴市场，通过精细化运营和本地化内容策略，提升海外业务的长期运营能力。同时，公司将探索在合适的题材与内容表达中融入中华优秀传统文化元素，通过游戏这一数字载体，增强海外用户对中国文化的理解与认知。

3、聚焦行业领先业态，深化 AI 技术落地与应用

公司持续关注人工智能等前沿技术的发展，坚持以实际业务价值为导向，稳步推进 AI 技术在研发、运营及管理等环节的落地应用，将 AI 应用从过去帮助“个体”提高生产效率提升到“组织”层面，通过 AI 改变 workflow，深化 AI 在提升效率、优化质量和辅助决策等方面的实际效果，以真实业务场景中的应用成效作为评估标准，推动成熟经验的沉淀与复用。在此基础上，公司将结合主营业务发展和技术积累情况，审慎探索已验证 AI 能力的延展应用路径，在合规前提下推动成熟能力向更广泛场景转化，培育新的长期价值增长空间。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，把主业做深，把 AI 做宽，成为一家以技术驱动的科技企业。

4、坚持人才为根基，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。

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。

（三）公司面临的风险和应对措施

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。若公司产品在玩法创新、内容品质、发行推广及运营效果方面未能保持较强的竞争优势，可能对公司的经营业绩和持续发展带来一定影响。

应对措施上，公司会继续贯彻“精品化、多元化、全球化”战略，持续提升自身核心竞争力。一方面，公司将保持对自研的持续投入，紧跟行业技术发展趋势，在产品创意、玩法、题材、美术、技术等多个层面坚持创新探索；同时，通过与优秀研发厂商开展合作，丰富优质产品供给，通过自研和代理相结合的方式不断拓展游戏品类，巩固“研运一体”竞争优势。另一方面，公司将稳步推进海外市场布局，依托既有出海经验，围绕海外重点市场开展多元化布局，深耕重点品类，拓宽用户圈层；同时，公司将持续加强运营数据分析能力，动态优化产品运营策略和研发方向，完善精细化运营和长线服务机制，持续提升数字化营销与运营

管理水平，以增强公司整体市场竞争能力。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，则会对公司经营带来不利影响。

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，促进人才留存，包括住房免息借款、爱心基金、商业保险、员工健康管理等。公司推出“新生代计划”，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。

三七互娱网络科技集团股份有限公司

董 事 会

二〇二六年四月十六日