

杭州电魂网络科技股份有限公司

2024年度董事会工作报告

2024年度公司董事会严格按照《公司法》、《证券法》、《上海证券交易所股票上市规则》等有关法律法规、规范性文件以及《公司章程》、《董事会议事规则》等公司制度的规定，切实履行股东赋予的董事会职责，执行股东大会决议，勤勉尽责地开展各项工作，推动公司持续健康稳定发展。现将2024年度董事会工作情况报告如下：

一、2024年度经营情况讨论与分析

（一）坚持游戏发展主业，持续提供优质文化产品

2024年度，在游戏研发方面，公司努力加快《野蛮人大作战2》和《修仙时代》的研发工作，结合不断变化的市场需求和日益更新的新技术、新应用，做好运营产品的持续维护和更新工作，持续为玩家提供好玩的精品游戏产品；在游戏发行方面，完成了《工匠与旅人》《江湖如梦》等多款产品的海内外上线运营。

（二）坚持以国风电竞为抓手，持续做好文旅跨界合作

报告期内，公司深耕国风精品化电子竞技产品，通过国风电竞游戏《梦三国2》，将非遗、戏曲、文物等传统文化与电竞相融合，助力文化传播，推动文化自信。公司与温州市文化广电旅游局携手打造“电竞+文旅”跨界联动合作新模式，同时以游戏为载体，拓宽文化和旅游传播渠道，助力旅游景区、传统戏曲提升知名度和影响力，为游客提供多元化、个性化的文旅新体验。公司持续坚持文化出海，以电竞游戏为载体助力中国优秀文化走出去，公司从2019年至2024年连续入选由商务部、中央宣传部、财政部、文化和旅游部、广电总局五部委联合评选认定的“国家文化出口重点企业”。

（三）坚持以园区为基地，持续打造产业孵化和集聚

电魂智能创意孵化器采用“产业+资本+基地”的特色孵化模式，在“空间、服务、投资”三维一体总布局的基础上，积极打造完善的孵化服务体系，积极推动电竞游戏、数字动漫、数字新媒体、数字信息等数字经济产业发展，形成互为联系、支撑、开放的科技园区集合体。园区目前吸引了上述数字文娱产业上下游领域的企业入孵，已初步形成相关产业集群氛围。位于电魂数娱文化产业园内的电魂自在里文化空间，其集阅读学习、交流展示、咖啡馆、创意生活为

一体，被评为浙江省“最美公共文化空间”。

作为一家致力于研发、运营精品化网游的互联网公司，围绕着打造一流互娱平台的目标，公司不断发展创业、投融资及孵化业务。电魂智能创意孵化器已入驻数十家电竞游戏、数字动漫、数字新媒体等数字文娱企业，建立了一个集赛事运营、直转播、内容产出、电竞教育为一体的电竞产业链，成为电竞创新发展的前沿阵地。在人才培养方面，公司已经和杭州人社局达成合作，挂牌成为电子竞技员、电子竞技运营师的培训考核基地。公司还与多家高校电竞专业合作，整合优质教育资源，提升人才竞争力，为行业持续输送专业人才。

（四）坚持以公益为依托，持续履行社会责任

社会责任是公司一直践行的使命。公司积极参与乡村振兴、儿童关爱、山区助学等公益活动，助力贵州、湖南、四川等地学生求学，持续坚持锦麟乡村读书计划，为乡村儿童点亮梦想；支持关爱寻子项目，帮助家庭团圆，推动相关法律完善；关爱孤独症儿童，传递浙江游戏人的爱心；支持社会组织发展和乡村振兴等公益活动，电魂公益入选 2024 杭州市上市公司 ESG 战略慈善影响力排行榜，入围“2024 年央广网企业社会责任案例”，获评 2024 第十四届公益节“2024 年度公益组织奖”。凭借公司在 ESG 领域的积极实践，公司成为获得 Wind ESG 评级 A 的 4 家游戏类上市公司之一。

二、报告期内董事会日常工作情况

（一）董事会会议召开情况

2024 年度，公司召开 10 次董事会会议，会议的召集与召开程序、出席会议人员的资格、会议表决程序、表决结果和决议内容均符合法律法规和《公司章程》的规定。

具体情况如下：

会议届次	召开日期	会议决议
第四届董事会第二十一次会议	2024 年 1 月 18 日	审议通过： 1、《关于投资设立全资子公司的议案》
第四届董事会第二十二次会议	2024 年 3 月 27 日	审议通过： 1、《公司 2023 年年度报告及摘要》 2、《公司 2023 年度董事会工作报告》 3、《公司 2023 年度总经理工作报告》 4、《2023 年度独立董事述职报告》 5、《2023 年度董事会审计委员会履职情况报告》 6、《公司 2023 年度财务决算报告》

		7、《关于 2023 年度募集资金存放与使用情况的专项报告》 8、《公司 2023 年度内部控制评价报告》 9、《董事会关于独立董事独立性自查情况的专项报告》 10、《公司环境、社会与公司治理（ESG）报告》 11、《关于制定<独立董事专门会议制度>的议案》 12、《关于申请 2024 年度融资额度的议案》 13、《关于确认 2023 年度日常关联交易执行情况及对 2024 年度日常关联交易预计的议案》 14、《关于 2024 年度高级管理人员薪酬方案的议案》 15、《关于 2024 年度董事薪酬方案的议案》 16、《关于续聘会计师事务所的议案》 17、《关于 2023 年年度利润分配方案的议案》 18、《关于公司<2024 年限制性股票激励计划（草案）>及其摘要的议案》 19、《关于公司<2024 年限制性股票激励计划实施考核管理办法>的议案》 20、《关于提请股东大会授权董事会办理公司 2024 年限制性股票激励计划相关事宜的议案》 21、《关于召开公司 2023 年年度股东大会的议案》
第四届董事会第二十三次会议	2024 年 4 月 8 日	审议通过： 1、《关于增加全资子公司注册资本的议案》
第四届董事会第二十四次会议	2024 年 4 月 26 日	审议通过： 1、《关于 2024 年第一季度报告的议案》 2、《关于向激励对象首次授予限制性股票的议案》
第四届董事会第二十五次会议	2024 年 5 月 21 日	审议通过： 1、《关于调整 2024 年限制性股票激励计划首次授予价格的议案》
第四届董事会第二十六次会议	2024 年 8 月 28 日	审议通过： 1、《公司 2024 年半年度报告及摘要》 2、《关于公司 2024 年半年度利润分配方案的议案》 3、《关于召开 2024 年第一次临时股东大会的议案》
第四届董事会第二十七次会议	2024 年 9 月 26 日	审议通过： 1、《关于董事会换届选举暨提名第五届董事会非独立董事候选人的议案》 2、《关于董事会换届选举暨提名第五届董事会独立董事候选人的议案》 3、《关于调整 2024 年限制性股票激励计划授予价格的议案》 4、《关于向激励对象授予预留限制性股票的议案》 5、《关于回购注销 2024 年限制性股票激励计划部分限制性股票的议案》 6、《关于注销部分回购股份并减少注册资本的议案》 7、《关于减少公司注册资本及修订<公司章程>的议案》 8、《关于召开公司 2024 年第二次临时股东大会的议案》

第五届董事会第一次会议	2024 年 10 月 21 日	审议通过： 1、《关于选举公司第五届董事会董事长的议案》 2、《关于选举第五届董事会各专门委员会成员的议案》 3、《关于聘任公司高级管理人员及证券事务代表的议案》
第五届董事会第二次会议	2024 年 10 月 29 日	审议通过： 1、《关于 2024 年第三季度报告的议案》
第五届董事会第三次会议	2024 年 12 月 6 日	审议通过： 1、《关于使用暂时闲置的自有资金进行现金管理的议案》

（二）董事会对股东大会决议的执行情况

2024年，公司共召开1次年度股东大会、2次临时股东大会，公司董事会根据《中华人民共和国公司法》、《中华人民共和国证券法》等相关法律法规和《公司章程》的要求，严格按照股东大会的决议和授权，认真执行公司股东大会通过的各项决议。

（三）董事会下设各委员会履职情况

公司董事会下设战略委员会、审计委员会、提名委员会、薪酬与考核委员会四个专门委员会。各委员会依据各自工作细则规定的职权范围运作，并就专业性事项进行研究，提出意见及建议，供董事会决策参考。

2024年度，公司召开审计委员会会议7次，提名委员会会议2次，薪酬与考核委员会会议4次；独立董事积极参与专业委员会的运作，在公司重大事项的决策方面发挥了重要作用。

（四）独立董事履职情况

公司独立董事按照《公司法》、《上市公司独立董事管理办法》、《上海证券交易所股票上市规则》等有关法律法规、规范性文件以及《公司章程》、《公司独立董事工作制度》等有关规定，在过去的2024年度工作中，积极出席相关会议，认真审议各项议案，运用各自的专业知识，对法律法规赋予专门委员会及独立董事专门会议职权范围内的事项进行审议并发表意见，为公司的科学决策和规范运作提出意见和建议，充分发挥了独立董事对公司的监督、建议等作用，切实维护了公司及全体股东特别是中小股东的利益。

（五）公司信息披露情况

公司董事严格执行《公司法》、《证券法》、《上海证券交易所股票上市规则》及公司《信息披露管理制度》等有关规定，认真自觉履行信息披露义务，切实提高公司规范运作水平和透明度。

报告期内，公司按照法律法规和上市规则规定的披露时限及时报送并在指定报刊、网站披露相关文件。公司信息披露真实、准确、完整、及时、公平，能客观地反映公司发生的相关事项，确保没有虚假记载、误导性陈述或重大遗漏，保证了信息披露的准确性、可靠性和有用性。

（六）投资者关系管理工作

公司高度重视投资者关系的管理工作，除规定的信息披露途径外，公司还提供多渠道、全方位的投资者关系服务，包括对外的电话专线、对投资者的回函回信，与投资者面对面沟通，听取意见、建议，促进了公司投资者关系工作的全面开展，有效提高了投资者的满意度，维护了公司良好的市场形象，切实保护投资者利益，努力实现公司价值最大化和股东利益最大化的战略管理行为。

三、公司未来发展的讨论与分析

（一）行业格局和趋势

1、政策积极向暖，科技驱动新机

国内游戏产业促进产业升级和文化传播，常态化监管进入新阶段。监管方向符合产业趋势，鼓励优质内容发展。主管部门发布的《网络游戏管理办法（草案征求意见稿）》意在鼓励游戏行业发展优质内容，与此前的监管方向具备一致性，同时产业的发展方向也符合主管部门的期待。近几年国外，美国、欧盟、沙特等国家和地区愈加重视游戏产业升级和科技进步等方面的作用，推行扶持当地游戏产业发展的政策举措。2024 年，我国游戏产业在国家政策引导与技术创新驱动下实现高质量发展。国务院发布的《关于促进服务消费高质量发展的意见》首次将“提升网络游戏质量”纳入国家级文件范畴，多地政府推出产业专项扶持政策。版号审批持续保持常态化，全年核发版号 1416 款，恢复至 2020 年总量水平。未成年人防沉迷政策成效显著，监管模式从“常态化”向“精细化”升级。

国内部分主流媒体强调游戏产业价值，肯定游戏与前沿科技密不可分，在 5G、芯片产业、AI、MR、XR、VR 等先进技术、产业发展中起到了重要的作用。同时，随着多款现象级国产游戏的涌现，游戏在建设文化强国、文化保护、传承与新闻传播层面展现出独特优势，精品国产游戏深受海外认可，成为文化输出的新载体。

（1）玩家需求细化，内容为王趋势凸显

据 2024 年游戏产业报告数据，我国游戏用户规模为 6.74 亿人，同比增长 0.94%。随着行业人口红利消退，用户规模增长放缓，激活用户消费意愿成为行业核心命题。而从用户实际表现看，他们对优质内容仍保持热切需求，愿为优质游戏付费。虽然游戏时长和付费额度的变化会对游戏产业有一定影响，但也为游戏开发者提供了更多机会和挑战。开发者正通过以下路径实现突围：

需求精准触达：针对玩家痛点设计轻量化体验，围绕情感需求拓展细分品类；付费模式革新：构建差异化付费体系，满足多元化消费需求；技术壁垒构建：运用 AI 动态生成技术、跨平台引擎等前沿技术，强化赛道竞争力。以供给端升级激发需求端活力，带动行业营收增长，已成为游戏行业实现可持续发展的战略手段。

（2）AI 快速发展，助力行业变革

政策监管释放积极信号，版号审批进入常态化阶段，驱动行业供给端加速恢复，市场景气度持续提升。作为生产力工具，AI 技术正引发游戏行业深度变革。通过 3D 生成大模型、智能 NPC 系统、动态关卡设计等技术，AI 已实现开发效率跃升、创作门槛降低、玩法创新突破。游戏行业传统开发过程中难以调和的成本、质量、效率“不可能三角”正在消解，在 AI 技术的帮助下开发者有望更高效地推出精品游戏，为玩家提供更丰富与个性化的游戏体验。

（3）小游戏维持高质增长，成为行业新增长极

2024 年我国小程序游戏市场收入 398.36 亿元，同比增长 99.18%，小游戏市场正迎来前所未有的发展机遇。各企业通过完善产品调优、优化付费模式等方式来提升竞争力，以获得更多的市场份额和利润。小游戏行业持续保持高速增长，产品生态繁荣且创新迭代加速，游戏文化内涵与品质持续提升，在成为数字文化产业新增长极的同时，为社会发展和文化传播持续贡献价值。由于小游戏用户具备内购付费、广告变现接受能力双高的优势，但对付费点、付费项目的要求与 App 版本有差异，因此能更早完善产品调优的团队将具备优势，小游戏将更快进入高价值用户竞争阶段。不过，随着竞品的增加，获客成本将迅速提高，如无法获取更多高价值用户，产品利润可能会更快地被成本抵消。

（4）出海回归增长，全球竞争激烈

2024 年海外营收再创新高，连续五年保持千亿人民币规模，国产游戏出海已成为行业发展的重要趋势。这一增长得益于企业加速全球化布局，通过技术升级与市场拓展，积极打造“第二增长曲线”。近年来，随着国产游戏研发水平显著提升，越来越多在全球市场受到青睐的国产游戏不断涌现。近年来，随着国内游戏企业的出海战略不断成熟，国内游戏企业不断加大海外本地化发展，积极布局、调整战略，面向不同地区，组建海外团队、深耕本地化运营，打造爆款产品，更多地在海外掌控运营自主权。

游戏出海不仅是商业战略，更是文化输出的重要载体。在全球化进程中，游戏企业将中国元素与中国文化深度融入游戏设计，通过文案、场景和玩法的精细化打磨，讲好中国故事，成为国产游戏在海外市场制胜的关键。在追求商业回报的同时，厂商更应注重挖掘并凸显游戏中的文化内涵，打造以中国传统文化为内核的高质量作品，推动游戏成为文化传播的重要载体。

2、电竞收入恢复增长，主流化效应愈发显著

（1）电竞产业收入回暖，新业态持续拓展

2024 年，中国电竞产业延续增长势头，全年收入达 **275.68** 亿元，同比增长 **4.62%**，用户规模基本稳定在 **4.90** 亿人。在产业生态扩容的背景下，“电竞+”跨界模式成为新增长点，其中包括“电竞酒店”、“电竞商业综合体”、“电竞影院”与“电竞网红街区”等。这些新业态通过数实融合，在拓宽了电竞消费场景的同时，更以“流量-体验-转化”闭环提升用户粘性与 IP 价值，为产业多元化注入新动能。

（2）加速海内外布局，提升电竞产业全球影响力

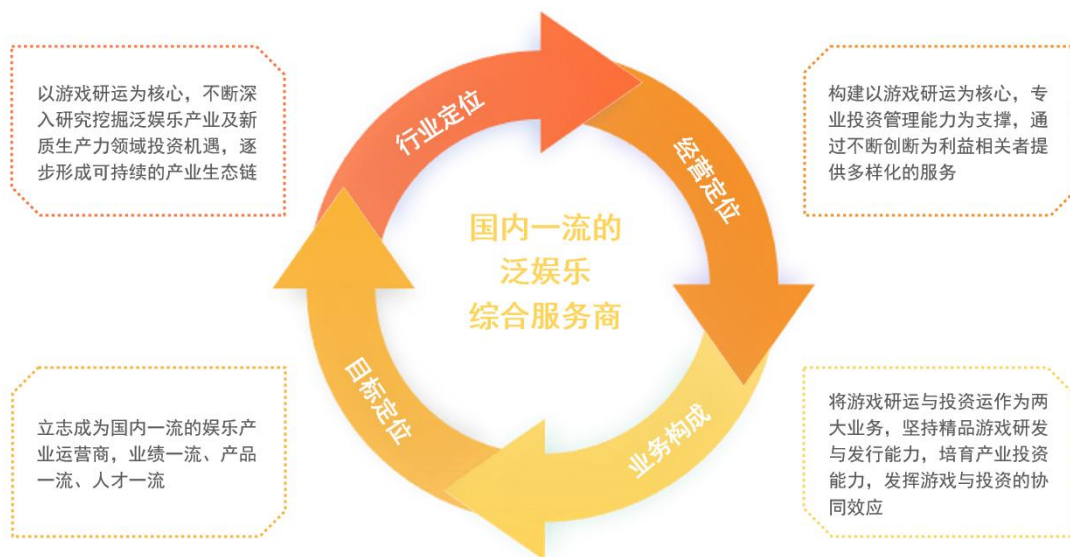
国际化是电竞产业新时代的趋势，经历了多年的发展，全世界参与游戏和电竞的人数已经超越任何一项体育运动和文化项目。同时，中国电竞逐步建立了成熟的赛事模式，借助国内相对完善的电竞生态和最大的市场，我国电竞产业在赛事出海与赛事引进方面同步发力，加速国际化进程。2024 年，我国有多个电竞赛事品牌在海外落地，受到海外观众的热烈欢迎；中国俱乐部在多个头部赛事中取得亮眼成绩，以竞技实力奠定全球电竞话语权。同时，我国成功引进多个国际头部赛事，并多次主办国际交流活动，推动技术、人才与商业模式的跨境合作。未来电竞产业必将加速发展，成为文化体育走出去的重要桥梁。

（3）政策加速落地，赋能产业高质量发展

2024年8月，国务院印发《关于促进服务消费高质量发展的意见》，明确支持电竞产业发展。国家层面，我国加快推动电竞产业标准化体系建设和规范化管理，通过完善行业标准、强化监管框架，推动产业向标准化、规范化方向迈进。地方层面，电竞扶持政策从一线城市向二、三线城市延伸，地方政府加快推出资金补贴、税收优惠等政策，引导电竞产业链下沉布局。随着电竞赛事覆盖范围的扩大和影响力的提升，赛事流量与文旅消费深度融合，助力地方经济发展。在电竞产业生态加速升级的背景下，企业应当结合自身优势，积极响应政策引导，方能在行业洗牌期中抢占先机。

（二）公司发展战略

1、公司愿景：国内一流的泛娱乐综合服务商



2、经营策略：国内知名的精品游戏研发与运营商



经过十余年的发展和探索，公司逐步形成了具有自身特色的经营策略，从研发、运营、发行和投资几个方向，努力将自身打造成国内知名的精品游戏研发与运营商。

在游戏研发上，公司形成了以“国风”和“休闲竞技”为方向的自研体系，坚持国风题材，坚持研发好玩的游戏，代表产品有《梦三国》系列、《野蛮人大作战》系列、《我的侠客》和《修仙时代》等产品。

在游戏运营领域，公司坚持“玩家互动+赛事运营+文旅融合”的运营策略，形成了独特的用户生态体系。公司坚持“从玩家中来，到玩家中去”的理念，建立了每周玩家建议讨论会、年度十城线下见面会等长效沟通机制，这种深度互动模式为产品持续注入活力。同时，公司从 2009 年首届“点将杯”到“电魂娱乐星赛季”职业联赛，十多年间打造了多层次的电竞生态，拥有成熟专业的电竞赛事运营团队，通过举办各类线上&线下赛事，输送了众多优秀的电竞职业选手，成熟的电竞生态让《梦三国 2》作为国风 MOBA 成功入选杭州亚运会电竞正式比赛项目。持续更新了“太极问道录”、“寻梦之旅”、“梦幻不夜城”、“华山风云录”等大型版本资料片，不断丰富游戏的文化内核；先后与老君山、华山、梵净山、清明上河园、金刀峡、春秋寨、杭州城隍阁、南京夫子庙、文成百丈漈等国家级景区进行了文旅融合联动，发挥各自优势，共同深度探索“文旅+电竞”的跨界新运作模式。

在游戏发行上，公司探索出“定制代理+全球化发行+立体化营销”的业务架构，发行业务覆盖端游、手游、小游戏及独立游戏的全平台产品，并聚焦细分品类发行优势构建，重点布局卡牌、RPG、ACT、模拟经营等赛道，以“技术验证+题材创新”双轮驱动，联动中腰部 IP 打造定制化产品矩阵，并通过 AI 智能投放系统提升买量素材 CTR。公司建立了从用户洞察、渠道策略到游戏直播的全域运营体系：搭建覆盖抖音、TikTok、B 站、YouTube 等平台的达人共创生态，日均量产 3000 条 AI 素材；同步将 AIGC 技术深度融入营销+研发流程，通过数据闭环优化市场素材，并利用用户反馈协助研发，反哺游戏内玩法更新。

在产业投资领域，公司围绕“游戏产业上下游+新质生产力”进行投资布

局。近些年，公司围绕游戏产业链上下游进行延伸，加速业务协同发展，代表性项目有北京爱酷游科技股份有限公司、杭州摩西科技发展有限公司等。同时，围绕新质生产力，公司重点关注半导体、先进制造、医疗等多个国家重点支持的产业发展方向，以投资助力国家产业转型升级，代表性项目有昆桥二期（厦门）半导体产业股权投资合伙企业（有限合伙）、杭州优智联科技有限公司、深圳市医未医疗科技有限公司等。

（三）经营计划

1、坚持精品化方向，做好游戏研发与运营工作

2025 年，公司继续坚持“开发好玩的游戏”的初衷。首先，通过不断升级游戏版本、提升服务品质等一系列方式，保持公司现有产品的生命力，延长产品的生命周期，力争公司营收的稳定；同时，公司将继续深耕优势领域，实现竞技类产品基因的传承与发展。未来将努力打造若干款能在未来几年为公司带来稳定流水的精品游戏，加快在研游戏的研发进度和上线节奏，为公司的可持续增长提供源源不断的活水。在发行业务上，公司将进一步积极布局海外研发与发行，稳步推进全球化网络游戏研发能力，拓展海外发行渠道及运营工作，将富有中国民族特色和历史文化内涵的优秀游戏产品输出国外，在传播优秀中华文化的同时，实现公司海外业务的持续增长。未来将有多款自营或代理产品在海外市场上线运营，持续为公司提供发展动能。

2、加快新技术应用，以 AI 赋能经营全链条

面对不断变化的市场需求和以 AI 为代表快速迭代的技术应用，公司将在做好现有产品运营和新产品研发的同时，加快新技术在游戏研发、运营等各环节应用的持续探索，加大资金和人员投入，形成具有差异化的技术积累和商业模式，优化业务发展流程和机制，提高产出效率，不断推出更多的精品游戏，打造新的发展引擎。

在 AI 技术对公司业务赋能方面，公司计划在以下几个维度全面提升各项业务：在游戏资产生成方向，实现 AI 程序化内容生成、角色及动画生成、动态环境构建，自动化生成 2D 图像，3D 模型、纹理、角色动画和场景，减少开发时间，提升美术风格调试效率；在游戏玩法验证方面，通过 AI 帮助开发者验证游戏设计和玩法平衡，提供自适应游戏体验，自动化测试并优化游戏难度和任务设

计；在跨领域应用方面，借助 AI 提升 NPC 互动、敌人智能及个性化推荐，基于玩家行为分析提供更丰富的游戏体验，增加玩家粘性。

3、以国风电竞为依托，做好跨界联动与文化传播

公司的主打产品《梦三国 2》已经在杭州亚运会展现风采，中国队勇夺金牌，电竞赛事在亚运舞台更好地增进了文化交流。未来，结合自身多年积累的国风电竞赛事运营经验，公司将持续做好《梦三国 2》相关赛事工作，通过以文旅融合为代表的多种形式的合作，通过电竞传播中华文化。

杭州电魂网络科技股份有限公司

董事会

2025 年 4 月 24 日