

## 三七互娱网络科技集团股份有限公司

### 2022 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2022年度董事会工作报告，请予审议。

#### 一、2022 年公司经营情况

三七互娱是一家综合型文娱上市公司，入选全球 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，MSCI ESG 评级 A 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。

公司聚焦以网络游戏研发、发行和运营为基础的文化创意业务，稳步推进“精品化、多元化、全球化”发展战略，坚持“研运一体”战略，不断推动公司高质量、精品化发展。

报告期内，公司实现营业收入 164.06 亿元，同比增长 1.17%；归属于上市公司股东的净利润 29.54 亿元，同比增长 2.74%。随着公司“全球化”战略的持续推进，2022 年公司实现境外营业收入 59.94 亿元，较上年同期增长 25.47%，再创新高。

作为一家社会公众公司，三七互娱注重承担企业社会责任，深入贯彻落实党的二十大精神，积极践行社会主义核心价值观，坚持以党建引领促进企业良性发展，积极探索价值共创，稳步推进“社会价值共创计划”，持续投入资源支持乡村教育振兴、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、科技创新等六大方向的工作，助力社会共同富裕，彰显企业责任担当。

#### 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”。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可。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 156.32 亿元，同比增长 1.74%。公司的移动游戏业务品类更加多元，产品品质大幅度提升，海外业务发展再度提速，打造出海标杆产品，业务高质量稳健发展。报告期内，公司旗下《斗罗大陆：魂师对决》《Puzzles & Survival》《云上城之歌》《叫我大掌柜》《小小蚁国》等多款长生命产品为公司稳健发展筑牢根基，验证公司长线运营优势与多元化转型成果。

#### ①移动游戏研发

公司高度重视研发投入及研发人才培养，精细化管理提质增效。公司研发品牌“三七游戏”主要以广州为核心，同时在苏州、厦门、武汉、北京等地成立研发子公司或研发分部，深入贯彻“精品化、多元化、全球化”战略，吸引多品类人才，目前在 SLG、MMORPG、卡牌等多元赛道形成专业化布局，是业内创新型游戏研发标杆。

公司持续贯彻“精品化”策略，对当下顶尖研发技术不断探索实践。如自主研发的策略卡牌手游《斗罗大陆：魂师对决》作为公司自研里程碑产品之一，上线后最高位居 iOS 游戏畅销榜 TOP4，最高月流水超过 7 亿元，荣获“第十四届 CGDA 最佳移动游戏制作奖”，深度验证公司自研实力。同时，公司也通过该游戏统一了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、突破创意的天花板，为公司的精品化战略打下坚实的基础。

公司积极拥抱数字技术带来的研发技术革新，通过一系列技术平台系统提升开发效率，推动研发工业化升级。公司自主开发的游戏研发中台“宙斯”、数据分析系统“雅典娜”、监控预警系统“波塞冬”、用户画像系统“阿瑞斯”，为公司旗下游戏产品研发有效赋能。并且，公司持续探索创新技术在游戏中的深度应用，开发了智能研发平台“丘比特”，结合业内前沿算法，开展了一系列技术研究与应用，全面提升游戏研发效率，降低研发成本。

在此基础上，公司持续深耕优势赛道，构建多元产品储备矩阵，储备的自研产品近十款，题材涵盖三国历史、西方魔幻、异世界幻想、古风、神话、东方玄幻等众多类型，且均在立项初期便做好全球化发行规划，贯彻公司“精品化、多元化、全球化”战略。

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，与优秀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。在多年“研运一体”策略的显著优势下，公司可利用自身经验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，同时运营部门的反馈可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。

公司不断在产品类型、题材、玩法、画风等方面持续进行多元化探索，不断打磨游戏品质，以优质内容为战略方向，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。

## ②移动游戏发行

报告期内，公司“精品化、多元化、全球化”战略不断深化，“研运一体”优势稳固，产品矩阵精品多元，全球发行的移动游戏最高月流水超过 20 亿，全球新增注册用户合计超过 3 亿，全球最高月活跃用户超过 4300 万。全球在运营月均流水破亿产品多达 7 款，其中最早上线产品已运营 4 年。长周期品类产品收入占比超过 40%。公司长周期多品类产品打造稳健业绩基本盘，长线运营能力得到验证。

### 1) 国内市场

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，不断通过创意营销方式在年轻化群体不断探索，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，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，打造众多爆款产品，在国内移动游戏发行市场占有率名列前茅。

报告期内，公司推出《小小蚁国》《空之要塞：启航》《光明冒险》等众多优秀作品，覆盖写实蚂蚁、蒸汽朋克、异世界冒险等多类题材，为玩家带来差异化的新鲜体验，加快公司多元化转型步伐。

例如，《小小蚁国》作为一款 3D 写实蚂蚁题材策略手游，展现真实的蚂蚁世界，为玩家营造第一视角代入蚁族王国的新奇体验，凭借着差异化题材与玩法，获得了玩家的青睐，上线后月流水过亿元，表现优异。而幻想蒸汽朋克冒险跑酷卡牌手游《空之要塞：启航》，则构建出了一个科学技术与浪漫幻想交织的“赛特瑟尔世界”。在玩法上，卡牌融合“跑酷+弹幕射击”的独特设计开辟了一种更轻快、更年轻化的模式，在营销上坚持“品效合一”打法，融合国风元素打造玩家喜爱的活动，斩获“2022 金翎奖 玩家最期待的移动网络游戏”奖项。

公司精细化运营已上线项目，顺应行业发展变化，坚持“品效合一”的立体式营销方式，贯彻“精品化”策略，通过研发、发行一体的紧密合作，积极尝试效果型达人营销及结合产品特色的一系列创意联动活动持续拓展用户圈层，吸引玩家兴趣。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，旗下《云上城之歌》《叫我大掌柜》《斗罗大陆：魂师对决》《谜题大陆》等多款在运营产品仍具备旺盛的产品生命力和潜力，报告期内为公司业绩稳健发展奠定基础。

另一方面，公司更加注重旗下产品与中华文化的双向融合，注重对中华优秀传统文化的呈现与传播。

如公司 2020 年推出的国风模拟经营游戏《叫我大掌柜》不断深入挖掘中华文化魅力，围绕游戏的核心玩法，深度结合 IP 联动与古代经商题材特点进行整体包装，持续缔造新内容吸引广大玩家，如联合广州市文化馆、广州博物馆、广东民间工艺博物馆、广州粤剧院、广东音乐曲艺团等官方机构、探索多元化联动形式呈现广府文化，丰富文化内涵，增强用户粘度，联动活动多次出圈吸引了广泛关注，被北京动漫游戏产业协会等机构评为“文化出口十强产品”。2022 年《叫我大掌柜》在长线运营及微信小游戏业务开拓中不断深耕，在代言人、微综艺等多个重点项目中结合用户特性制作市场方案，在 IP 联动合作中完成了口碑、流水双赢。

除此之外，公司更加注重自动化生产工具对公司业务发展的影响，不断迭代优化自研的

智能化投放运营平台，在平台架构与技术上持续调整升级，不断提升推广效率以及效果，助力提升公司智能化、精细化运营水平，提升发行成效，拉长产品生命周期。

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。该系统已接入全球主流媒体平台和渠道 20 多家，同时支持 300 多款游戏上线发行，累计创建产品投放计划超过 20 万个。系统投入使用后，游戏产品上线全天广告所耗时间从原来 6 小时缩短到 30 分钟，效率提升 10 倍以上，部分地区智能投放占比已经超过 60%。

智能化运营分析平台“天机”则可对游戏数据进行统计、分析以及预测，通过数据分析模型对游戏生命周期进行精准预测，提高运营决策效率和效果，提高用户粘性，稳定产品生命周期。该系统累计创建已接入活动 3000 个，对上亿级别的用户进行精细化运营。

公司整合优化美术制作管线，推出美术设计中台“天工”，该中台为公司管理设计项目，优化设计管线，为公司美术资产的存储、可视化及灵活调用提供有力支撑，有效提升设计生产协同性、优化资源复用率，并可对研发画风以及投放素材方面进行创意风格化探索，有效提升游戏开发及产品推广效率。

此外，公司打造的“易览”游戏市场情报系统，能够全面准确汇集、多维度提炼公司产品及行业相关数据，并且可贴合游戏立项、运营、推广等业务场景，智能产生竞品及市场分析报告，精准提炼内容，使集团各业务线可全面、准确、快速地了解市场变化和发展趋势，有效把握行业发展变化。

## 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，境外营业收入 59.94 亿元，同比增长 25.47%，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，打造了《Puzzles & Survival》《云上城之歌》等多款出海标杆产品，位列中国出海游戏厂商第一梯队。

据第三方数据机构 Data.ai 数据，报告期内公司在中国游戏厂商出海收入排行榜中排名一路攀升，并于 10 月首登出海收入榜第一，展现公司海外业务强劲实力。

依托于多年游戏出海经验的沉淀，公司采用“因地制宜”的策略开拓全球市场。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，公司海外业务发展迅猛，出海业务已成为公司稳健发展的第二驱动力。

例如公司旗下出海现象级产品《Puzzles & Survival》，深入贯彻“因地制宜”策略，通过不断挖掘本地渠道，结合创意元素提炼，不断推动广告创意升级，持续拓展更多有效用户，扩大产品品牌影响力，成为 SLG 融合玩法游戏成功出圈的经典案例，自 2020 年上线至今持续保持着强劲的生命力。截至 2022 年底，《Puzzles & Survival》全球市场多点开花，在中国港澳台、欧美、日本、韩国、越南等地表现突出，累计流水已超 60 亿元，位居 Sensor Tower 2022 年中国手游海外收入榜第四，入选 Sensor Tower 亚太“最佳玩法创新手游”。

异世界冒险题材 MMORPG 手游《云上城之歌》通过品效结合的市场打法和运营策略上线韩国市场后成绩显著，获评 Sensor Tower 2022 年“APAC Awards 韩国最佳本地化手游”奖项，成为了 2022 年海外发行商在韩国市场收入最高的手游。同时，该产品在日本也取得不俗表现，位居 Sensor Tower 2022 年中国手游日本市场手游收入增长榜第 3 名。

公司深度挖掘细分赛道，洞察用户需求，通过探索融合“独特的题材+合理的玩法”寻求破圈，上线的独特写实类蚂蚁题材手游《Ant Legion》以差异化的新鲜体验获得欧美玩家好评，成功跻身 Sensor Tower 2022 年 5 月中国手游海外收入增长榜第十一名。在模拟经营赛道，公司推出主打“怀旧复古、清新治愈”的模拟经商手游《营业中！旧时光商店街》，从游戏的背景设定、美术风格到游戏玩法各个层面，面向细分用户深度定制，通过差异化的题材包装和成熟的发行打法进一步加深公司在模拟经营品类的核心优势。

近年来，游戏以天然落地、直抵人心的优势特长，承载着文化传播的重要功能，成为传承中华文化、讲好中国故事、展现中国形象的极为重要且有效的载体。为响应“更好推动中华文化走出去”的号召，作为国家文化出口重点企业，公司从游戏题材、内容玩法、推广素材等方面不断融入中华文化，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华文化的兴趣。公司旗下《霸业》《斗罗大陆：魂师对决》《凡人修仙传：人界篇》等众多融合我国历史文化或优质 IP 的产品在海外上线后，激发全球用户从产品中感受、探索中国传统文化的兴趣与共鸣，增进人文交流。

### 3) 产品储备情况

2022 年公司坚持“精品化、多元化、全球化”策略，深耕核心品类赛道，不断拓展自研能力边界，储备了多款精品化自研手游。除此之外，公司聚焦游戏主业，以优质内容为战略方向，通过资金扶持、业务支撑、投后赋能等多维度的支持为众多优质的研发商全面赋能，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。公司部分储备产品情况如下：

产品品类	产品名称	题材与画风	发行地区	研发商
MMORPG	扶摇一梦	唯美古风	全球	自研
	代号魔幻 M	西方魔幻	全球	自研
	代号 3D 版 WTB	Q 版 3D 异世界冒险	全球	自研
	代号斗罗 MMO	东方玄幻	全球	自研
	凡人修仙传：人界篇	修仙小说 IP	全球	代理
	曙光计划	未来科技	全球	代理
	代号魔幻 K 计划	西方魔幻	全球	代理
	代号龙骑士	日式 Q 版	境内	代理
	洪荒异兽录	修仙题材	境内	代理
	平行轨迹	未来都市	全球	代理
	离火之境	东方玄幻	境内	代理
SLG	霸业	三国题材	境内	自研
	代号 G2	西方题材	境外	自研
	Puzzles & Chaos	西方魔幻	境外	代理
	万乘之国	多文明题材	境内	代理
	代号三国 CB	三国题材	境内	代理
	Bugtopia	昆虫题材	境外	代理
	Era of Glory	多文明题材	境外	代理
	代号巨兽	巨兽题材	境外	代理

产品品类	产品名称	题材与画风	发行地区	研发商
	故土与新世界	魔幻 Q 版	境内	代理
	代号原野	史前文明	全球	代理
	代号 stpk	西方魔幻	境外	代理
卡牌	龙与爱丽丝	神话题材	全球	自研
	最后的原始人	史前文明	境内	代理
	代号二次元 ZQ	东方玄幻	境内	代理
	铁杆三国	三国题材	境外	代理
	空之要塞：启航	蒸汽朋克	境外	代理
	代号星环	星际题材	全球	代理
模拟经营	织梦森林	农场类	全球	代理
	金牌合伙人	商业题材	境内	代理
	Yes Your Highness	中世纪题材	境外	代理
	代号琉璃	古风题材	境外	代理
休闲	代号休闲	现代度假村	境外	代理

## (2) 网页游戏业务

报告期内，公司网页游戏业务取得营业收入 5.99 亿元，较上年相比下降 27.76%，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、赋能科技

公司坚守主业，紧跟行业变革，围绕游戏科技、文化价值不断挖掘探索，选择优质赛道进行前瞻性布局，以实现内外资源联动，反哺公司主业发展。

公司在早期投资 VR/AR 内容的基础上不断延伸，投资了涵盖算力、光学、显示、XR 终端、XR 内容、云游戏、空间计算、人机交互在内的优质科技企业，持续关注含人工智能、渲染引擎、交互传感等方面在内的新一代科技技术前沿方向，通过在科技领域的投资布局实现内外资源联动，把握行业前瞻趋势，参与推动社会科技创新，探索游戏产业对科技创新领域的新价值。

## 二、2022 年度主要会计数据和财务指标

	2022 年	2021 年	本年比上年增减
营业收入（元）	16,406,034,152.65	16,216,498,239.02	1.17%
归属于上市公司股东的净利润（元）	2,954,376,856.53	2,875,575,877.62	2.74%
归属于上市公司股东的扣除非经常性损益的净利润（元）	2,883,121,625.90	2,626,749,135.34	9.76%
经营活动产生的现金流量净额（元）	3,557,168,897.26	3,658,748,941.03	-2.78%
基本每股收益（元/股）	1.34	1.31	2.29%
稀释每股收益（元/股）	1.34	1.31	2.29%
加权平均净资产收益率	25.41%	30.24%	-4.83%
	2022 年末	2021 年末	本年末比上年末增减
总资产（元）	17,094,617,736.46	14,437,181,242.76	18.41%
归属于上市公司股东的净资产（元）	12,183,346,432.51	10,773,716,314.49	13.08%

## 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
2022 年 03 月 08 日	第五届董事会第二十四次会议	关于使用闲置募集资金进行现金管理的议案； 关于变更部分募投项目实施主体的议案； 关于公司董事会换届选举第六届董事会非独立董事的议案； 关于公司董事会换届选举第六届董事会独立董事的议案； 关于第六届董事会独立董事津贴计划的议案； 关于变更公司名称的议案； 关于变更公司注册地址的议案； 关于修订《公司章程》和《股东大会议事规则》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 2022 年第一次临时股东大会的通知。
2022 年 03 月 24 日	第六届董事会第一次会议	关于豁免第六届董事会第一次会议通知期限的议案； 关于选举公司董事长的议案； 关于选举公司副董事长的议案； 关于选举公司第六届董事会各专门委员会委员的议案； 关于聘任公司总经理的议案； 关于聘任公司副总经理的议案； 关于聘任公司财务总监的议案； 关于聘任公司董事会秘书的议案； 关于聘任公司证券事务代表的议案； 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。

2022 年 04 月 25 日	第六届董事会第二次会议	2021 年度总经理工作报告； 2021 年度董事会工作报告； 《2021 年年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 2021 年度财务决算报告； 2021 年度利润分配预案； 2021 年度内部控制自我评价报告； 2021 年度社会责任报告； 2021 年度募集资金存放与实际使用情况专项报告； 关于 2022 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 2021 年度业绩承诺实现情况的议案； 关于聘任 2022 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 2022 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； 关于公司第四期员工持股计划（草案）及其摘要的议案； 关于公司第四期员工持股计划管理办法的议案； 关于提请股东大会授权董事会办理公司第四期员工持股计划有关事项的议案； 关于召开 2021 年度股东大会的通知。
2022 年 04 月 29 日	第六届董事会第三次会议	《2022 年第一季度报告》；
2022 年 08 月 30 日	第六届董事会第四次会议	《2022 年半年度报告》中文版全文及摘要、英文版摘要； 2022 年半年度利润分配预案； 2022 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 2022 年度为子公司提供担保额度预计的议案； 关于召开 2022 年第二次临时股东大会的通知。
2022 年 10 月 28 日	第六届董事会第五次会议	《2022 年第三季度报告》； 关于变更部分募投项目实施主体的议案。
2022 年 11 月 11 日	第六届董事会第六次会议	关于豁免第六届董事会第六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。



## 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。2022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	2022年04月25日	1、审议《2021年年度报告》全文；2、审议《关于聘任2022年度财务报告审计机构和内部控制审计机构的议案》。	无	无	
			2022年04月29日	1、审议《2022年第一季度报告》；2、审议《内控审计部2022年第一季度工作总结及第二季度工作计划》。	无	无	
			2022年08月30日	1、审议《2022年半年度报告》；2、审议《内控审计部2022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2022年半年度内审专项报告》。	无	无	
			2022年10月28日	1、审议《2022年第三季度报告》；2、审议《内控审计部2022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、陈建林	1	2022年03月08日	1、审议《关于第六届董事会独立董事津贴计划的议案》。	无	无	
提名委员会	主任委员：李扬 委员：李卫伟、柳光强	1	2022年03月08日	1、审议《关于公司董事会换届选举第六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六届董事会独立董事的议案》。	无	无	

## 四、公司发展战略及 2023 年经营计划

### （一）公司发展战略及 2023 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、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，推动产业价值与文化价值的互相赋能，反哺公司主业。公司积极拥抱数字技术带来的研发技术革新，通过一系列技术平台系统提升开发效率，推动研发工业化升级，不断迭代优化自研的智能化投放运营平台，在平台架构与技术上持续调整升级，提升推广效率以及效果，助力提升公司智能化、精细化运营水平。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

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

### 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，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,创新式地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,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,打造电竞、桌游、舞蹈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

二〇二三年四月二十七日