

深圳冰川网络股份有限公司

2025 年度董事会工作报告

2025 年公司董事会严格按照《中华人民共和国公司法》《中华人民共和国证券法》《上市公司治理准则》《深圳证券交易所创业板上市公司自律监管指引第 2 号——创业板上市公司规范运作》等法律法规、规范性文件及《公司章程》的规定，认真履行职责，积极开展工作，贯彻落实股东大会的各项决议，不断规范公司治理。公司全体董事勤勉尽职，为公司董事会的科学决策和规范运作做了大量富有成效的工作。现将 2025 年度董事会工作汇报如下：

一、公司 2025 年度总体经营情况

2025 年，公司继续巩固国内运营成果，完善海外市场布局，挖掘市场机会，推动产品在不同国家及地区的本地化，在吸取过去出海成功经验的同时调整发行策略；拥抱新技术的应用与发展，适应游戏行业新业态，及时调整公司研发方向；继续实施人才战略，吸引并留住优秀人才，保障公司核心竞争力，推动公司高质量发展。公司坚持以产品为核心、以技术为驱动、以充分考虑玩家体验的理念出发，快速出原型，召集玩家测试验证核心玩法，听取玩家的建议，快速更新迭代，深耕产品精细化运营，充分结合自身优势打造精品游戏。

此外，公司对已上线的长周期精品进行了一系列的迭代更新，结合玩法模式不断更迭跨服系统，增强玩家之间的社交，持续优化版本内容，推出新的资料片，提升新老玩家游戏体验。未来公司将继续以优质内容为方向，并基于多年的经验积累，利用对不同用户需求的敏锐理解及核心技术优势，在更多创新题材、玩法和品类上进一步探索，积极拓展自身产品线的广度和深度。在产品运营方面，根据产品的类型、市场定位、行为和消费特征等因素确定产品的市场推广方案。

报告期内，公司以建立优质内容品牌作为公司长期发展目标，不断加强对网络游戏的研究与开发，集中精力打造符合市场需求的精品游戏产品，针对传统成熟品类已有的问题进行不断改善，通过成熟品类之间的融合创新、产品制作上的技术迭代，推动精品化的内容促成各个赛道的产品进化，进一步提高游戏可玩性。为实现公司年初制定的发展目标，2025 年公司积极开展了以下措施：

1.挖掘产品内核，沉淀品牌价值

报告期内，公司践行“长期主义”战略，基于公司多年来的技术积累和市场实践经验，深刻把握用户需求，不断丰富产品内容以提升用户体验，并持续迭代优化产品内核，加强用户对公司游戏的认识及认可，沉淀品牌价值，努力打造独具匠心的优质游戏产品，降低对单纯买量发行模式的依赖，实现游戏产品的长线精品化运营。

2.积极拓宽海外市场，推动游戏产品出海

公司积极拓展海外业务，寻找海外市场新增量。报告期内，公司持续推动游戏产品出海，深化海外游戏市场布局，不断吸纳海外游戏业务优秀人才，根据海外市场变化和用户个性趋势，储备符合全球玩家需求和喜好的自研产品，灵活探索海外游戏运营模式，推进产品出海成为公司重点发展战略方向，通过“成熟内核+差异化题材”吸引全球用户。

3.深耕 SLG 品类，持续加大移动游戏研发投入

公司大力推进在移动游戏领域的研发和运营布局，不断加大新业务的投入，以用户需求为导向，借鉴现有的成功经验以及成熟的基础技术布局移动游戏领域，深耕 SLG 品类，丰富公司产品矩阵，积极寻求未来新的业绩增长点。目前公司多款移动类产品已经立项。

4.维护成熟产品用户体验，延长成熟产品生命周期

公司持续加强技术、版本创新，优化用户体验，针对性地推出一系列老用户回归等市场营销手段，努力减缓原有成熟产品充值下滑速度，持续地研发新资料片以提高游戏的耐玩性，延长已有游戏产品的生命周期，通过玩法的持续创新和策划水平的不断提高，提升游戏的娱乐性与用户体验，提升核心玩家群体的粘性。

5.完善公司人才引进及激励机制

游戏研发及运营人才是公司发展最重要的基石，报告期内，公司推进与绩效成果相匹配的高比例奖金机制，保障现有核心人才队伍稳定及后续人才持续培养的同时，引入项目顾问制、人才滚动战略，完善人才激励机制和 360 评价考核机

制，为公司后续产品研发及更大的战略目标积蓄力量，为公司未来长期发展奠定基础。公司努力创建一个扁平高效的沟通环境，持续完善人才驱动创新价值制度建设，承诺给予每个项目主创团队决策者充分的授权和资源配置，为有想法、有能力的人才配备最强有力的支持，加速实现创意落地、产品孵化。

6.落实公司产品代理及引进战略

公司不断完善并落实产品代理引进、高端定制决策机制，多线布局，探索新的游戏品类，明确公司代理产品的甄选标准，制定更灵活的合作形式，丰富公司游戏品类，完善公司不同游戏细分领域不同类型游戏产品业务布局。

二、董事会日常工作情况

（一）董事会召开情况

2025年，公司董事会共召集6次董事会会议，就公司重大经营计划、发展等进行了认真审议和决策，并按照《公司法》和《公司章程》的规定，严格执行股东会决议和股东会授权事项，为公司的发展壮大发挥了巨大作用，使股东资产得以保值、增值。

1.公司于2025年4月20日召开了第五届董事会第六次会议，会议审议通过了《关于<2024年度总经理工作报告>的议案》《关于<2024年度董事会工作报告>的议案》《关于公司<2024年度财务决算报告>的议案》《关于2024年度利润分配预案的议案》《关于公司<2024年年度报告及其摘要>的议案》《关于<2024年度内部控制自我评价报告>的议案》《关于容诚会计师事务所（特殊普通合伙）出具的公司<2024年度审计报告>的议案》《关于2025年度公司董事薪酬方案的议案》《关于2025年度公司高级管理人员薪酬方案的议案》《关于使用闲置自有资金进行现金管理的议案》《关于与关联方签署相关采购合同暨关联交易的议案》《关于公司未来三年（2025年—2027年）股东回报规划的议案》《关于对会计师事务所2024年度履职情况的评估报告的议案》《关于续聘2025年度审计机构的议案》《关于独立董事独立性自查情况的专项报告的议案》《关于开展跨境双向人民币资金池业务的议案》《关于会计政策变更的议案》《关于2024年度计提信用减值损失及资产减值损失的议案》《关于提请召开公司2024年年度

股东大会的议案》。

2.公司于 2025 年 4 月 28 日召开了第五届董事会第七次会议，会议审议通过了《关于公司<2025 年第一季度报告>的议案》《关于作废 2021 年限制性股票激励计划预留部分已授予尚未归属的限制性股票的议案》《关于 2021 年限制性股票激励计划预留授予部分第三个归属期归属条件成就的议案》。

3.公司于 2025 年 8 月 27 日召开了第五届董事会第八次会议，会议审议通过了《关于公司 2025 年半年度报告及其摘要的议案》《关于变更注册资本并修订<公司章程>及其附件的议案》《关于修订与制定部分公司治理制度的议案》《关于拟与关联方签署<游戏海外独家运营协议>暨关联交易的议案》《关于 2025 年半年度利润分配预案的议案》《关于提请召开公司 2025 年第一次临时股东大会的议案》。

4.公司于 2025 年 10 月 27 日召开了第五届董事会第九次会议，会议审议通过了《关于公司<2025 年第三季度报告>的议案》。

5.公司于 2025 年 11 月 12 日召开了第五届董事会第十次会议，会议审议通过了《关于拟与关联方签署<游戏定制开发协议之补充协议>暨关联交易进展的议案》。

6.公司于 2025 年 11 月 27 日召开了第五届董事会第十一次会议，会议审议通过了《关于拟与关联方签署<全球独家代理协议之终止协议>暨关联交易进展的议案》《关于拟与关联方签署<海外独家代理协议>暨关联交易的议案》。

（二）股东会召开情况

2025 年度，公司共召开了 1 次年度股东会、1 次临时股东会，公司董事会根据《公司法》《证券法》等有关法律法规和《公司章程》要求，严格按照股东会的决议和授权，认真执行股东会通过的各项决议。

1.2025 年 5 月 16 日，公司召开了 2024 年年度股东大会，审议通过《关于<2024 年度董事会工作报告>的议案》《关于<2024 年度监事会工作报告>的议案》《关于公司<2024 年度财务决算报告>的议案》《关于 2024 年度利润分配预案的议案》《关于公司<2024 年年度报告及其摘要>的议案》《关于 2025 年度公司董事薪酬

方案的议案》《关于 2025 年度公司监事薪酬方案的议案》《关于使用闲置自有资金进行现金管理的议案》《关于续聘 2025 年度审计机构的议案》《关于公司未来三年（2025 年—2027 年）股东回报规划的议案》。

2.2025 年 9 月 19 日，公司召开了 2025 年第一次临时股东大会，审议通过《关于变更注册资本并修订<公司章程>及其附件的议案》《关于修订与制定部分公司治理制度的议案》《关于 2025 年半年度利润分配预案的议案》。

自公司上市后历次会议决议均在巨潮资讯网上进行了披露，公司董事会已严格按股东会决议执行。

（三）董事会履职情况

公司全体董事恪尽职守、勤勉尽责，主动关注公司经营管理信息、财务状况、内部控制、重大事项等，对提交董事会审议的各项议案，均能深入讨论，为公司的经营发展建言献策，做出决策时充分考虑中小股东的利益和诉求，切实增强了董事会决策的科学性，推动公司研发运营各项工作的持续、稳定、健康发展。公司独立董事能够根据《公司法》《证券法》《公司章程》和《独立董事制度》等法律法规的规定，独立履行应尽的职责。报告期内，所有独立董事均亲自参加公司召开的董事会会议，严格审议各项议案并做出独立、客观、公正的判断，不受公司和公司股东的影响，并按照有关规定对公司的利润分配、与关联方资金往来、续聘审计机构、内部控制评价报告等重大事项发表意见，切实维护了公司和中小股东的利益。

（四）董事会下设的专门委员会的履职情况

1.战略委员会履行职责情况

报告期内，战略委员会依据《董事会战略委员会实施细则》的相关规定，积极开展相关工作，认真履行职责，结合公司所处行业发展情况及公司自身发展状况，对公司长期发展战略经营目标、发展方针以及重大投资决策提出建议。

2.审计委员会履行职责情况

公司董事会审计委员会本着勤勉尽责的原则，充分发挥监督作用，报告期内

公司审计委员会严格按照《董事会审计委员会实施细则》的相关要求，对公司全年经营情况和重大事项进展情况进行了监控，与审计会计师进行沟通，制定年度审计计划并对年度审计工作进行安排，并就审计过程中发现的问题与相关人员进行有效沟通，切实履行了审计委员会工作职责。

3.提名委员会履行职责情况

报告期内，提名委员会认真审定董事会提名委员会年度工作总结，对各项执行情况发表审阅意见；对公司职工董事的候选人进行审核并给予建议，保证候选人符合有关法律、行政法规、部门规章、规范性文件及其他相关规定所要求的任职条件，维护公司及股东权益，切实履行了提名委员会的责任和义务。

4.薪酬与考核委员会履行职责情况

报告期内，薪酬与考核委员会对董事、高级管理人员薪酬等事项进行了讨论与审议，认为2025年度公司董事、高级管理人员的薪酬发放情况、股权激励方案的履行情况符合公司薪酬管理制度的规定，不存在违反公司薪酬管理制度及与薪酬管理制度不一致的情形。

（五）独立董事专门会议履行职责情况

2025年，公司独立董事严格按照《公司章程》《独立董事制度》等规定，积极出席相关会议，认真审议各项议案，充分发挥自己专业知识方面的优势，作出独立、公正的判断，供董事会决策参考。报告期内，公司召开了五次独立董事专门会议，发挥了独立董事对公司治理的监督作用，切实维护了公司的整体利益和全体股东特别是中小股东的利益。报告期内，独立董事对董事会的议案及公司其他事项均没有提出异议。

（六）公司信息披露情况

董事会依照《公司法》《证券法》《上市公司信息披露管理办法》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》及《深圳证券交易所创业板上市公司自律监管指引第2号——创业板上市公司规范运作》等法律、法规、规范性文件和《公司章程》，认真自觉履行信息披露义务，严把信息披露关，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、可靠性和及时性。

（七）投资者关系管理情况

报告期内，公司一直高度重视投资者关系管理工作，通过投资者电话、投资者邮箱、投资者互动平台、网上说明会等多种渠道加强与投资者特别是机构投资者的联系和沟通。同时，全面采用现场会议和网络投票相结合的方式召开股东会，以便于广大投资者的积极参与。报告期内，投资者关系管理工作较圆满，投资者整体评价较高，有效地增进了投资者与公司的交流，为公司树立健康、规范、透明的公众形象打下了坚实的基础。公司把投资者关系管理作为一项长期、持续的工作来开展，不断学习、不断创新，以更多的方式和途径，使广大投资者能够更多地接触和了解公司，为提升公司经营管理水平献计献策。

（八）公司规范化治理情况

公司一直严格按照《公司法》《证券法》《深圳证券交易所创业板股票上市规则》等法律法规的要求，结合自身实际情况，规范治理架构，以真实完整的信息披露、良好互动的投资者关系、严格有效的内部控制和风险控制体系，诚信经营，透明管理，不断完善法人治理结构，规范公司运作，切实保障全体股东与公司利益最大化。

报告期内，公司证券部将最新法律法规、规章制度、监管要求通过邮件或现场会议等方式，组织董事、高级管理人员及相关人员及时学习，以掌握最新的规范运作知识。全体董事、高级管理人员及其他相关知情人员能够在定期报告及重大事项未对外披露的窗口期、敏感期，严格执行保密义务，公司未发生内幕信息知情人违规买卖公司股票的情形。

三、2026年董事会工作重点

（一）2026年发展规划

公司将继续秉持“使命驱动”的理念，始终以用户需求为导向，不断优化研

发模式，做出更多好玩的游戏，为全球玩家带来更加美好的游戏时光。

对此，2026 年公司制定了以下业务规划：

1.增加新产品供应

面对新的市场环境，公司将以更积极的措施提升新产品数量，为产品孵化提供更多资源，提倡多岗位共同参与，激发更多的创意和玩法，以敏捷模式提升开发效率。同时，对外开展产品代理、合作开发、定制共创等灵活的合作形式，充分利用行业资源，共赢布局未来。

2.提高新产品的上线和发布效率

基于公司未来多款产品的上线规划，公司正持续强化发行及辅助发行团队的建设，以提供多产品同步发行的综合能力，包含 IT 基础设施完善、运营流程建设、发行素材积累以及媒体渠道资源拓展等。发行团队本身也将在追求投放数量的同时，更追求投放回收率。

3.深耕 SLG 品类

SLG 是公司过去已经投入较长时间探索的品类，市场数据表明这个品类当前仍然有较大的用户潜力和生命力。公司将基于过去积累的研发运营经验，保持投入，集中优势人力，聚焦潜力项目，持续深耕此品类以求突破。

4.深化组织架构调整，优化组织管理

公司将持续改进优化管理，调整内部组织架构、促进团队融合，借鉴国内外创意行业的先进经验，建立切实有效的从创意到产品的孵化机制。公司将以游戏研发线为企业发展关键，整合公司资源，聚焦侧重技术革新，整合公司发行、市场等业务，充分运用上市公司平台及资源，提升公司内部资源调控能力、优化内部资源配置，提高公司经营运作效率，为公司的发展经营提供长期可靠的动力。

5.坚持精品战略积极应对成熟产品充值下降问题

公司将继续根据业务发展需要，坚持精品开发、精细化运营和长线运营，积极应对老游戏充值的下降，延长产品的生命周期。包括对现有的客户端游戏产品继续开发新的版本，更新资料片，创新玩法，提升游戏表现力和体验，创新运营

方式，积极对接新的流量资源，引入更多新玩家、召回老玩家。

（二）公司可能面临的风险

1.现有买量营销模式存在的经营风险

为更好的推广新产品，公司在游戏产品推广中采取买量引流模式，提高产品曝光度和触达率，吸引更多玩家下载、注册游戏，并由此获得了一定的核心用户群体。近年来游戏产品买量成本呈现持续增长趋势，转化效果下降。若公司高度依赖信息流买量模式，无法持续推出与该模式匹配的游戏产品，将影响公司未来的新产品推广和经营业绩。

2.新产品开发及适销性风险

游戏的品质很大程度取决于游戏公司对玩家偏好的响应，玩家的需求在不断变化中，能否及时准确地预测游戏用户的兴趣爱好以及消费需求，有针对性地推出新游戏产品吸引新用户留住老玩家，成为游戏开发是否成功的关键因素。要在细分市场中获得更高的市场份额，必须通过自身技术的改良、游戏版本的升级和专业团队的培养等方式提升综合能力，才能开发出品质优良的游戏产品匹配用户及市场的需求。新游戏开发和测试需要大量前期投入，试错成本较高，若新游戏适销性不佳，注册及活跃人数较少、付费率指标、充值金额不理想，出现盈利达不到预期甚至收不抵支的情况，将削弱公司盈利能力。尽管公司一贯高度关注市场需求及产品的适销性，在立项及开发阶段均严格论证玩家游戏偏好的变动趋势，并通过迭代开发模式加强产品与市场互动，但由于玩家对游戏的偏好处于不断变动过程中，若市场需求发生重大变化或公司未能充分准确把握玩家喜好，公司将存在新产品适销性风险。

3.市场竞争风险

互联网游戏产业日新月异，网络游戏用户对产品的要求也日益提升，网络游戏行业在游戏品类、玩法创新、游戏运营、渠道推广等方面已经形成激烈的行业竞争格局，头部公司优势明显，行业迭代速度加快，公司需面对行业内众多的竞争对手，日趋激烈的市场竞争可能使公司难以保留现有游戏玩家，同时行业形态、热点快速转换，用户、渠道等资源寡头垄断格局日趋加剧，公司若不能持续地开

发出新的精品游戏，利用各种渠道和技术研发优势迅速做大做强，激烈的市场竞争可能对公司的业绩产生不利影响。

4.游戏运营推广成本上升导致的经营风险

近年来，公司积极加大新产品的推广力度，持续推出新的游戏产品并开展线上、线下游戏推广工作，虽然公司致力于结合游戏类型向目标人群进行游戏推广，尽力提升推广效果、节约推广成本，但若网络游戏市场环境发生重大变化，获取用户的难度不断加大、成本不断攀升，导致公司对游戏进行推广的价格及成本增加，可能会对公司盈利情况造成不利影响。

5.海外市场风险

为持续完善海外市场布局，公司近年来深入推进游戏产品出海，加大海外投放力度。一般而言，海外产品买量回收周期相较国内更长，且随着出海赛道竞争日趋激烈、流量获取成本的日益上升，兼之国际局势动荡、隐私政策变动等因素的影响，游戏企业的出海难度不断增加。未来如果出现公司无法推出适配海外本土玩家偏好的游戏产品，海外买量投放回收周期增长、投放策略效果不及预期，海外经营活动违反当地法律法规的要求而被处罚，海外对于国产游戏的政策环境发生重大不利变化等情况，公司可能面临海外销售收入下滑，进而对公司业绩造成不利影响的风险。

6.核心人员流失风险

对于网络游戏公司而言，核心技术人才及保持核心技术团队稳定是公司发展的基石，行业技术更新日新月异，市场竞争越来越体现为高素质人才的竞争，核心技术人员对公司管理、产品创新及持续发展起着关键作用，是公司的核心竞争力。随着网络游戏行业竞争加剧，对人才的需求快速增加，公司未来仍可能面临高水平人才缺乏的相关风险。

7.行业监管政策风险

当前相关监管部门高度重视网络游戏行业的健康发展，中共中央宣传部、国家新闻出版署等部门均有权颁布并实施监管网络游戏行业的法规，针对游戏研发、出版、运营等环节实行较为严格的资质管理及内容审查等监管措施。近年来，

相关监管部门对网络游戏行业的监管力度持续增强，网络游戏相关业务资质及许可的门槛有所提高，若公司在未来不能达到监管政策的要求，在游戏产品的运营过程中违反有关规定，或者未能取得相关主管部门要求的新的经营资质，则可能面临罚款甚至限制或终止运营的处罚，从而将对持续经营产生不利影响。

鉴于公司未来持续研发的各类新游戏产品能否通过主管部门的前置审批存在不确定性，如公司在研发过程中对游戏产品内容进行合规性审核时，与主管部门对监管法规的理解存在偏差，或在游戏运营中因未能及时发现按照最新监管要求运行网络游戏防沉迷实名认证系统，或出现违反网络安全及个人信息保护法规等情形，则可能出现游戏产品内容不符合现行监管法规，被责令整改、处罚甚至终止运营等合规风险，进而对公司日常经营产生不利影响。同时，如开发新游戏因未能获得批文或者未能及时获得批文，导致无法顺利发行或影响上线档期，相关互联网行业监管政策发生不利变化，上述因素均会对持续经营和公司的业绩产生不利影响。

董事会根据公司的总体发展战略规划要求，制定了相对应的工作思路及重点工作计划，抓住行业发展机遇，不断增强公司的综合实力，完成各项工作目标，促进公司健康、快速的发展。各位董事勤勉尽职，为公司科学决策和规范运作做了大量的工作，在此向各位董事表示衷心的感谢！

深圳冰川网络股份有限公司

董事会

2026年4月21日