

三七互娱的“生意经”：“重营销、轻研发”一年净赚逾26亿

本报记者 许心怡 吴可仲 上海报道

近日，三七互娱(002555.SZ)披露的财报显示，其在2024年实现营收、净利润双增长。与此同时，三七互娱还抛出一份豪横的分红计划：2024年全年现金分红金额将达22亿元，占其净利润的82%。

业绩“翻身”

小游戏赛道是三七互娱近两年抓住的新风口。

4月18日，三七互娱发布2024年度报告。财报显示，该公司去年实现营收174.41亿元，同比增长5.4%；净利润26.73亿元，同比增长0.54%。

当日，三七互娱还发布了《关于2024年度利润分配预案及2025年中期现金分红规划的公告》。公告显示，其2024年全年现金分红金额将达到22亿元，同比增加22%。这占到其2024年净利润的82%。

去年第四季度，三七互娱实现业绩“翻身”——在收入略有下跌的情况下，净利润环比增长22.6%，扭转了去年第三季度营收、净利润双双下滑的境况。

多款“长青”产品支撑着该公司的收入。三七互娱财报提及，《斗罗大陆·魂师对决》《凡人修仙传·人界篇》《叫我大掌柜》等上线多年的产品通过IP联动、推出新活动等方式拉长生命周期。

“出海”业务仍然是三七互娱重要的收入来源。财报显示，该公司去年实现境外营业收入57.22亿元，占收入比重达到32.8%。

其“出海”代表产品为融合“三消+SLG”玩法的《Puzzles & Survival》。据三七互娱方面介绍，这款产品自2020年上线后累计流水已超过百亿元。2024年，这款产品在中国、欧美、日本、韩国、越南等市场依然表现亮眼，跻身小游戏畅销榜。

在游戏圈内，三七互娱被称为“买量大户”。2024年，其销售费用进一步增加，但研发费用不增反降。财报显示，2024年，三七互娱的销售、研发费用分别为97.1亿元、6.5亿元，占收入比重为55.7%、3.7%。

小游戏赛道是三七互娱近两年抓住的新风口。

小游戏赛道是三七互娱近两年抓住的新风口。

“从早期抓住‘页转手’时代风口，十余年前便开拓海外市场，到如今紧跟小游戏发展趋势……”三七互娱在财报中总结自身核心优势。

2023年6月，三七互娱推出修仙题材小游戏《寻道大千》。这是一款数值型游戏，玩家将从猪、鸟、鱼三只妖怪中选择一名进行扮演，不断砍伐仙树获得修为和装备，提升自我。

得益于修仙题材的火爆和小游戏赛道的爆发，《寻道大千》于2023年7月冲进微信小游戏畅销榜前三名后，稳居畅销榜前列。上海申银万国证券研究所2023年11月研报预计，《寻道大千》在2023年第三季度的合计流水或超10亿元。4月24日，《中国经营报》记者查询看到，《寻道大千》在微信小游戏畅销榜上位列第九。

通过《寻道大千》积累了经验后，三七互娱继续在小游戏赛道发力。其财报介绍，2025年年初，公司旗下《时光大爆炸》《英雄没有闪》等产品已上线，其中《时光大爆炸》位列微信小游戏畅销榜第四名，《英雄没有闪》上线后冲进iOS畅销榜前五，并登顶微信小游戏畅销榜。

重营销、轻研发

尽管研发投入相对较低，但三七互娱依然能够实现新品持续增长。

“重营销、轻研发”模式向来是三七互娱的特色。2024年，三七互娱销售费用进一步同比上涨6.84%，达到97.1亿元，占收入比重达55.7%；研发费用同比下降9.42%，为6.5亿元，占收入比重仅3.7%。

三七互娱方面表示，2024年研发费用下降，主要系报告期内第四期员工持股计划无法在第三个考核期达到公司层面业绩考核指标，因此对2022年及2023年已确认的股份支付费用全额冲回所致。

尽管研发投入相对较低，但三七互娱依然能够实现新品持续增长。其通过与外部研发商合作，获得产品供给。三七互娱财报中介绍：“通过投资赋能、业务支持等方式与易娱网络、趣途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。”

其产品储备不仅数量多，还涵盖了多种品类、题材。三七互娱方面表示：“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



第十四届中国国际数字出版博览会三七互娱展台。

本报资料室/图

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。”

另外，三七互娱还储备了《斗破苍穹》《诡秘之主》《斗罗大陆》等多个IP的游戏改编版权。

三七互娱通过轻度自研轻装上阵，押宝不同的题材与IP，买量换增长，再对通过市场验证的产品

加以投入延长生命周期。这样“重营销、轻研发”的模式使得三七互娱在页游、手游、小游戏时代得以灵活闪转腾挪，适应新风口。财报显示，三七互娱2024年网络游戏毛利率达到79.10%。

随着游戏行业竞争日趋激烈，市场规模增长遭遇瓶颈，买量成本走高。记者联系三七互娱方面询问如何看待当前的游戏市场前景，对方未予回复。

“三七互娱这种相对来说保守的策略反而更适用于现在全

球不确定性增加的时代，降低研发费用本身就是一种规避风险的手段。我们观察到，全球众多游戏公司中，很多有着1—2款流水十分健康的游戏，就能保持公司的稳定正常经营。相反，冒风险加大预算研发重度产品，如果产品不及预期，也可能会影响公司整体的业绩财报表现。而重营销也是为了持续扩充经典‘老’游戏产品的营收能力，稳中求胜。”广天大数据研究院负责人李磊表示。

类应用也逐步落地。”三七互娱方面介绍。

研发层面，三七互娱通过AI算法实现高精度、高性能的动作捕捉，以及平衡性测试。据悉，《斗罗大陆·魂师对决》《霸业》《斗罗大陆·猎魂世界》《代号MLK》等该公司自研产品均应用了AI数值平衡测试功能。

布局AI

2024年，在三七互娱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%。

随着AI技术的快速发展，游戏成为对这项技术应用较为广泛的行业之一。以三七互娱为代表的“重买量”游戏公司更是积极使用AI实现降本增效。

三七互娱是较早应用AI技术的游戏厂商。据介绍，其拥有的“图灵”“量子”“天机”“易览”“丘比特”等数智化产品升级为更加自动

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。

三七互娱方面表示，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%，AI-3D辅助资产生成占比超过30%。2024年，在三七互娱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。”三七互娱方面介绍。



《Whiteout Survival》参展东京电玩展。

化的2D美术资产占比已超过80%，AI-3D辅助资产生成占比超过30%。2024年，在三七互娱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。”三七互娱方面介绍。

研发层面，三七互娱通过AI算法实现高精度、高性能的动作捕捉，以及平衡性测试。据悉，《斗罗大陆·魂师对决》《霸业》《斗罗大陆·猎魂世界》《代号MLK》等该公司自研产品均应用了AI数值平衡测试功能。

“不出海，就出局”中国游戏扬帆“出海”

“出海”掘金

本报记者 李哲 北京报道

4月21日，国务院新闻办公室举行发布会，商务部副部长兼国际贸易谈判副代表凌激在介绍《加快推进服务业扩大开放综合试点工作方案》时指出：“发展游戏出海业务，布局从IP打造到游戏制作、发行、海外运营的产业链条。”

“不出海，就出局。”目前，“走出去”已成为游戏圈内共识。在“技术创新”和“文化融合”双重驱动下，中国游戏“出海”成果丰硕。特别是在过去一年，《黑神话：悟空》爆火，进一步推动中华文化走向世界。

这是国产游戏扬帆“出海”的一个缩影，越来越多的游戏厂商在海外崭露头角。据移动市场情报平台Sensor Tower统计，世纪华通旗下点点互动的《Whiteout Survival》在2025年3月就登顶全球手游收入榜，截至当月底该游戏全球累计收入达22.5亿美元。

当前，全球游戏市场迎来复苏。伽马数据发布的《2024全球移动游戏市场企业竞争力报告》(以下简称《报告》)显示，2024年，全球移动游戏市场规模达6355.7亿元，同比增长4.8%。

另外，Sensor Tower发布的《2025年移动游戏市场报告》中提到，随着今年第一季度步入尾声，可以确定移动游戏市场已重返增长轨道。

《报告》显示，中国移动游戏市场规模增速已经连续两年高于海外移动游戏市场，目前其占据全球移动游戏市场份额达到37.5%，这一比重较前两年的32%有所增长。

在全球游戏市场增长的同时，国产游戏“出海”也取得丰硕成果。

其中，得益于多款策略手游的突破性增长，点点互动3月收入提升16%，稳居中国手游发行商

收入榜第二名。据Sensor Tower统计，点点互动旗下《Whiteout Survival》登顶2025年3月全球手游收入榜。截至2025年3月底，《Whiteout Survival》全球累计收入达22.5亿美元，成为近5年上市的手游中最快突破20亿美元收入的产品之一。

“点点互动取得现在的成绩，得益于过去4—5年中持续研发投入

索，尝试玩法融合，纠正自己前进的方向。”世纪华通方面向《中国经营报》记者表示，“点点互动通过非常快的开发节奏，去熟悉自己的方向和能力圈，了解自己的边界，持续不断地根据市场反馈作出最优的调整。例如每个游戏的主题都会有很多的前期测试，通过不断的筛选后得出最优解。《无尽冬日》(《Whiteout Survival》国内版)的冰雪题材便是通过不断跑数据的方式测试出来的。”

除了《Whiteout Survival》之外，在Sensor Tower统计的全球2025年3月全球手游收入榜TOP10榜单中，还有多家国内游戏公司榜上有名。其中，腾讯旗下《王者荣耀》《和平精英》两款游戏分列第五和第六位。此外，来自三七互娱的放置RPG游戏《英雄没有闪》，在2025年3月首

次进入中国大陆市场iOS手游收入前十。

《报告》中提到，2024年海外市场流水TOP200移动游戏玩法类型中，策略类、消除类、博彩类为前三大品类。从2025年3月全球手游收入与下载量TOP10榜单来看，即有《王者荣耀》《和平精英》这样的MOBA(多人在线战术竞技)类游戏，还包括了《Whiteout Survival》这样的策略游戏。可以说，中国游戏公司正在充分发挥自身优势，从玩法融合、题材创新等维度切入海外市场。

三七互娱副总裁彭美曾表示，目前全球用户呈现出更碎片化的特点，因此，轻量化将会是全球游戏市场的趋势之一。未来，三七互娱将持续探索游戏的轻量化，力求用更优质的游戏体验打动全球玩家。

避免“水土不服”

从近5年的数据来看，海外移动游戏市场的增长速度趋于平缓，行业间的竞争加大。《报告》指出，中国游戏厂商出海难度正在持续加大，海外移动市场的新品突围难度较高。

其中，长线运营能力成为一大挑战。

《报告》中提到，大量的中国游戏厂商进入策略游戏赛道。在2024年中国自主研发移动游戏出海收入TOP100中，策略游戏占比达41.38%。但这很考验厂商的长线运营能力。

业内人士表示：“目前全球游戏市场竞争异常激烈，不仅有欧美老牌游戏大厂凭借其技术优势、品

牌影响力和庞大的粉丝基础占据较大市场份额，像Rockstar Games、育碧等公司推出的高质量3A大作深受玩家追捧；而且其他新兴的游戏开发地区也在不断崛起，如韩国、东南亚部分国家等都在积极拓展海外市场、推出有竞争力的游戏产品，所以国产游戏要想一直‘走下去’，不仅要从玩法创新、画面质量、运营策略等多方面打造差异化优势，还要注重技术实力的提升、海外本地化的精细度以及各个国家和地区的政策法规、文化差异方面的不同。”

此外，《报告》显示，2024年至2025年海外市场有六成移动游戏流水排名呈现增长或者稳定态势，

有四成产品排名下降或大幅下降。这意味着有部分产品难以维持稳定收入，这也在考验厂商的长线运营能力。与此同时，厂商获得新增收入的成本也在持续提升。

谈及三七互娱的出海策略，彭美提到，在游戏的运营阶段，三七互娱通过加入大量本土的元素以及持续的版本更新和运营活动，延长游戏的生命周期，“我们内部一直奉行‘长期主义’，希望通过长线运营，打造长青游戏”。

记者注意到，中国游戏公司“出海”的经历绝非一帆风顺。

冰川网络在2024年财报中提到，其对海外市场及新上线产品的投放力度显著增强，导致销售费用

增长，运营成本增加。

其中，2024年上半年，冰川网络在《Hero Clash》这款游戏的互联互通流量信息服务费支出为4.75亿元。而这款游戏在2024年上半年的收入则为2.25亿元。推广营销费用占主要游戏收入总额比例达到210.88%。受营销推广费用支出影响，冰川网络2024年在营业收入同比增长0.17%的情况下，净利润则亏损2.47亿元，同比下滑190.47%。

此外，在“走出去”过程中，海外的“水土不服”问题同样值得关注。

世纪华通方面向记者表示，2025年游戏“出海”，依然面临着海外本地化、不同国家和地区的法

律法规和政策的限制等问题。《2024年中国游戏出海研究报告》调研显示，全球政治与经济波动、文化差异过大、法律法规和政策限制是游戏出海的主要难点。

“我们在出海的过程中，首先做的就是学法、合规，在这个基础上进行市场拓展。”某游戏公司人士向记者表示，“游戏本土化的核心之一还有员工本土化，我们在海外市场通常会坚持在管理层中融入一半的本地员工，这样更有利在海外开展工作。”

彭美提到，三七互娱在“出海”过程中，坚持“因地制宜”的战略，针对不同国家和地区，定制化进行推广和运营。