

**网龙 (0777. HK) 2025 年度业绩发布会**  
香港时间 2026 年 3 月 27 日上午 10:00 正  
(美东时间 2026 年 3 月 26 日下午 10:00 正)

**网龙出席管理层**

梁念坚博士，集团副董事长兼执行董事

刘克建先生，集团代理首席财务官

林琛先生，集团高级副总裁

**主持人：**

各位投资界的朋友早上好，欢迎各位参加网龙网络有限公司 2025 年全年业绩发布会。

首先请让我为大家介绍今天出席的管理层：

梁念坚博士，集团副董事长兼执行董事

刘克建先生，集团代理首席财务官

林琛先生，集团高级副总裁

现在我们就把时间交给梁博士，为我们主持今天的会议。有请。

**梁念坚（翻译）：**

谢谢大家！不知道各位身处哪个时区，所以早上好、下午好、晚上好！又到了一年一度的这个时刻，很高兴各位能参与本次业绩发布会。

流程和往年类似。首先，我会简要介绍今年的亮点，随后由 Wood 为大家解读财务数据，之后由林琛带我们回顾游戏业务的表现。再之后，我会简单谈谈 Mynd 和教育业务的情况，最后我将进行总结和展望。之后是我们的问答环节，希望今天能有热烈的讨论。

除了回顾各项业务的进展之外，今天的一大主题是人工智能（AI），相信大家会频繁听到 AI 相关的内容。我们一直在讲拥抱 AI，并提出了“马上 AI”的口号。稍后我将分享 2025 年我们在 AI 上的布局，以及更重要的，2026 年将迎来怎样的发展。

从 AI 技术来看，2026 将是转折之年，这是因为生成式人工智能（AIGC）的成熟会带来实质性的变革。过去，AI 的作用是辅助我们，而现在，AI 能够主动为我们完成任务。林琛稍后

会具体说明，AI 讲如何推动我们未来的增长。我也会从教育业务的角度，谈谈 AI 会为我们创造哪些新机遇。对我们而言，关键在于把握这次技术转型和拐点。我们依然会关注降本，但现在，在继续推进成本优化的同时，更重要的是发挥 AI 驱动增长的能力。

接下来，我将带各位回顾一下 2025 年的年度亮点。如大家所见，我们在游戏业务的优化方面投入了许多精力。我不展开来讲，请大家期待林琛的部分。从月活用户（MAU）等核心指标来看，优化工作的成效已经显现。在优化核心结构的同时提升业务表现，就像一边开飞机一边换引擎，难度可想而知。因此，我要特别祝贺林琛的团队成功实现这个目标。但面向未来，如何打造 AI 原生游戏是更为重要的方向，这一点林琛稍后会详细阐述。

接下来我想谈的其实是整个教育行业，而不仅限于 Mynd 的业务。好消息是，Mynd 确实在取得进展。但坦白说，外部环境不容乐观：全球经济形势复杂，而我们的最大市场美国，一些政策仍存在不确定性。

展望 2026 年，我们保持乐观。尽管在新年伊始的 1 月，伊朗爆发了战争，但我们能做的很明确：持续推进成本优化。其中，AI 会发挥关键的作用。稍后我也会具体分享 Mynd 的 2026 年展望。

与此同时，我们通过丰富产品线来扩大潜在市场。这也是依托我们覆盖全球 100 万间教室的庞大安装基数实现的，有助于我们稳定营收。目前业务已呈现增长态势，我们也将聚焦如何尽快重回盈利轨道。

让我们倍感鼓舞的是，在非洲和亚洲，我们看到了很多国家级别的机遇，稍后我会进一步展开说明。同时，随着 AI 技术在全球持续发展，我们也看到了一些发挥 AI 的机会。面对这些市场，我们在 AI 领域的专业积累会为我们带来大量优质机会。接下来，我把时间交给 Wood，由他为大家分享财务数据。

#### **刘克建（翻译）：**

谢谢 Simon。各位早上好，接下来由我为大家解读公司 2025 年的财务亮点。

尽管面临外部环境挑战和营收压力，我们在 2025 年下半年仍实现了重要的回升。从这页可以看到，公司盈利能力显著改善：下半年整体经营性溢利同比增长 47%，达 1.64 亿元人民币，环比增长 41%。2025 年下半年经营性利润率提升至 7.9%，同比及环比均提升 3 个百分点左右。更重要的是，下半年经营开支同比下降 28%、环比下降 7%，降至 13 亿元人民币。这充分体现了我们降本增效措施的成效，并将转化为利润率的修复。

我们来看全年表现：2025 年收益为 45 亿元人民币，同比下降 26%。分类来看，游戏及应用服务收入下降 17% 至 33 亿元人民币。这主要是因为我们对旗舰 IP 进行了战略优化，以支撑其长期发展与可持续运营。Mynd 业务收入下降 43%，主要受 2024 年下半年出售新加坡早教业务，以及市场需求调整周期延长的影响。但正如 Simon 刚才所说，一旦市场稳定下来，客

户需求预计会逐步恢复。

毛利为 31 亿元人民币，同比下降 20%。经营开支方面，得益于主动收紧营销投入的策略，销售及市场推广开支同比下降 30%。行政开支同比下降 20%。研发开支同比下降 25% 至 10 亿元人民币，主要得益于进一步的组织调整，以更好拥抱和利用 AI。

我们来看净利。2025 年本公司拥有人应占利润为 1.51 亿元人民币。这里有两项一次性调整。一项是 2025 年以太币 (ETH) 减值计提，约 5900 万元人民币 (相较于 2024 年的处置收益)。另一项是 2025 年的一次性的离职补偿支付，约 2.2 亿元人民币。这些调整为后续的成本和经营开支优化奠定了基础。剔除上述影响后，经调整本公司拥有人应占利润实际高于去年同期。

分类财务表现方面，游戏及应用服务收入同比下降 17% 至 33 亿元人民币，但毛利率仍维持在 87% 的高水平，核心业务利润仅小幅下降 3% 至约 8.97 亿元人民币。尽管营收有所承压，但我们通过降本措施大幅对冲了影响，核心业务利润率反而提升 3.9 个百分点至 27.4%。经营开支方面，得益于 AI 战略落地带来的降本效应，分类经营开支同比下降 22%。整体来看，游戏及应用服务业务仍保持强劲盈利能力与现金流造血能力。

Mynd 业务方面，受出售新加坡早教业务和市场需求调整周期延长的影响，收益同比下降 43% 至 12 亿元人民币。全年毛利率稳定在 25%。核心分类亏损扩大至约 3.58 亿元人民币，但经营开支同比下降 21%，这为 Mynd 业务未来几年的增长奠定了更坚实的基础。

总结而言，虽然 2025 年是营收调整的一年，但我们通过成本优化和战略聚焦，成功在下半年恢复了盈利动能。游戏业务持续保持盈利，现金流强劲。同时，一旦市场环境改善企稳，Mynd 业务也有着增长的良好基础。

接下来的时间交给林琛，为我们回顾游戏业务。

#### **林琛：**

大家好，我是林琛，很高兴为大家介绍网龙游戏 2025 年的业绩。

首先在游戏业务上，我们保持打造健康运营的长线 IP 的战略。

从 MMO 游戏品类来讲，用户的活跃、用户的回流、新内容的用户接受度，是我们一直以来最重要的观察指标。我们很高兴地看到对《魔域》这个长线运营的 MMO 游戏来讲，这些数据在 2025 年都是非常正向的。我们也主动对用户的口碑和用户的接受度主动做了一些调整。这为我们未来长线的运营打下了很好的基础。

今年也是简体《魔域》的 20 周年，作为一个长线运营的游戏，我们也非常相信《魔域》IP 在未来能够充分发挥更大的活力。下一页。

在今年，我们很高兴看到，我们主动做了一些调整，无论是在付费门槛、回流门槛上，在我们核心的幻兽，无论是年兽还是国庆宠的售卖上。我们都很高兴地看到，随着我们用户的一些门槛的降低，用户购买率是显著提升的。同时我们在资料片上也降低了用户的回流门槛，也可以看到对我们的用户回流数量有很大的促进，这也给我们的长线的用户在线跟运营带来了很大的帮助。下一页。

在 MMO 游戏品类长线的内容营销上面，在 AI 的帮助下，今年我们在每个资料片推出一些新内容。我们有能力在推出长期运营的资料片的同时去优化我们过去一些已有的系统，去推出新内容，去推出文化向和内容向的组合式营销内容。这对我们游戏的长线稳定和用户生态是很大的助力。下一页。

可以看到在我们的《征服》IP 上，我们在之前就主动做了一些优化跟调整，从我们的运营数据上就有一个很及时的反馈，证明说我们在 MMO 赛道的积累是可以复用，并且是可验证的。首先会看到游戏内容的出海，这也是我们国家推的一个很大的战略。随着借助国家的 IP 东风和文化东风，我们把我们的中国式内容更好地推到了全球很多的国家。这推动了我们在海外收入的同比增长，并且克服了汇率的一些困难。同时在 MMO 这个大品类上，我们的 MMO+ 休闲的一些融合也得到了用户的认可。我们把这些玩法单独抽离出来做了一个单独的游戏《代号 Alpha》。前期已经在埃及、印尼等落地，得到了非常正向的反馈，拉动了我们的收入增长。再下一步在更多的地区，我们也会跟我们本地的一些代理商去合作，更好地把我们这些玩法带到更多的国家。所以说大家会看到在《征服》IP 上，下半年同比增长的幅度更大。随着我们这些策略的推动，今年也会延续非常好的发展趋势。OK，下一页。

接下去是我们的《英魂》IP，也就是我们在 MOBA 赛道的布局。其实从三年前我们就基于长线运营的策略，主动优化了我们的内容策略。我们也很高兴在“内容+赛事”双引擎的驱动下，我们做到了今年整个《英魂》IP 的收入新高。不光是我们内容营销的部分，同时商业化是有所提升的。从 ARPPU 的上面可以明显看到我们的商业化内容被更多的玩家所喜爱。我们前期在“游戏+文旅”、“游戏+公益”等内容上的铺垫，也对我们的用户对 IP 的接受度提升跟收入提升打下了良好的基础。我们也希望推动这种趋势的不断扩大，并延续到今年。好，下一页。

接下去是我们持续坚持的，游戏作为一种文化产品在内容深度上的不断拓宽。无论是“游戏+文旅”，“游戏+公益”还是“游戏+非遗”，过往我们已经在单点上获得很高的收益。今年很重要是我们把“游戏+文旅”做成了一系列化的工作。去年我们已经在政府的帮助下整合获得了福建省的 10 个文旅 IP。我们有机会在今年把它做成一个完整的系列，去推动我们 IP 用户的扩盘跟发展。

我们也很高兴看到，在今年的春节，福建的文旅无论从收入还是人流量上都有很明显的同比提升，也证明我们布局文化内容的眼光是没有问题的。同时，随着线下经济的发展，也能带动我们游戏 O2O 的联动，扩大我们的 IP 影响力。

同时，在 AI 生产力的助力下，无论是 IP 衍生品、AI 漫剧，还是 AI 互动小游戏，我们都可以基于这些文化内容推出更多更好的游戏产品。下一页。

接下去就是我们最重要的在 AI 上的投入。第一点，我们非常高兴地看到，我们从前年开始就对 AI 有了布局跟转型。在上次的发布会上，我们有提到我们已经做到了 15% 的 AI 增效，（2025 年全年的）目标是 25%。2025 年我们很好地达到了这个目标。可以看到无论是利润率还是研发投入，在我们长线运营降本增效的情况下，都从数据上达到了我们预期的目标。同时，我认为还有很关键的一点是，在 2025 年或者之前，AI 是作为一个工具存在的，它更多的优势发生在所谓的增效上面。在去年的下半年，我们重点搭建了我们的 AI 生产中心。AI 生产中心已经不是把 AI 当做一个工具，而是把 AI 当做一个 agent 或者当做一个员工来建设，以我们未来的 AI 型组织去构建我们游戏的 AI 生产能力。在今年它会产生一个很重要的质变。我们目前已经上线了 200 多个 AI 员工或者 AI agent。我们很有信心在今年把这个数据做到 1000 以上，甚至 5000 的水平。这样的话，AI 工作量在整个研发的工作量占比就已经可以拉动到 50%。而且在 AI 的趋势下，我们很有信心在明年可以把这个比例做得更高。

这个对我们意味着什么？这会对我们在游戏研发方式上有很大的创新。同时我们新游戏的研发能力可以做到 2~3 个人的团队，在一个月之内就可以完成一个轻度研发的极速交付能力。同时，基于一些我们擅长的赛道，尤其是 MMO 和 MOBA 赛道，我们会有机会把一些休闲跟 RPG 的融合玩法的 knowhow 放大到更大的范围之内，去扩展更多的市场机会。

面向未来，无论是整个集团还是游戏业务，最重要就是往 AI 型组织转型，在 AI 上更好地发挥的竞争力。因为在这件事情上的布局我们从两年前就开始了，所以说我们现在也有一个很好的优势跟位置。OK，下一页。

简单给大家举个例子，其实我们在过往曾经也有立项过，无论是 roguelike 还是三消的游戏。这样的游戏在传统的模式下都是需要几十、上百人的投入，而研发周期，可能做一个 demo 也要三个月的时间。而我们在去年下半年和今年上半年已经实现了一到两个主创，通过十几个 AI agent 的帮助下，在两到三周之内就可以拿出一个可玩的 demo。这个在原来我们是不可想象的，至少是 10 倍以上的效率提升。

我们会看到一个美术出身的制作人，他可以在我们的 AI 创意中心里面，跟我们的 AI 的系统策划、AI 的数值策划、AI 的关卡策划，用自然语言去讨论三消游戏应该如何设计。并且 AI 通过与主策划和制作人的互动，就能够产出让他满意的一个案子，而这些案子就可以直接进入我们的 AI 生产中心，生成美术资源和代码，最终就能产出一个可玩的 demo。而今年，我们也会跟我们的 AI 运营中心的智能投放系统整个地串联起来，形成一个完整的闭环，去更好地加速我们 AI 落地的进程跟商业化的计划。这个在我看来是一个量变到质变的过程，当我们的研发替代率到了 50% 甚至 70%，就会对我们有很大的优势跟帮助。下一页。

除了 AI 对我们研发效能上的提升，在 AI 我们另外非常看重的一点，就是它对玩家体验的优化跟提升。

AI 目前来讲，我们把它分成两个维度，第一个，它可以通过反外挂，做一些陪玩，去最大程度降低玩家的负面体验。这个在技术上已经实现并验证的。

我们还有一个很重要的就是智能 NPC。在过去，我们对它主要是智能能力的研发，比如说它如何可以更好地跟玩家对话，如何更好地去交互。在上个月我们已经把 1000 个智能 NPC 投入到了我们单个的 MMO 服务器里面。这些 NPC 已经把我们原来的智能能力转化为互动行为。我们也很高兴地看到，在这 1000 个 NPC 的加入下，玩家非常愿意跟这些 NPC 产生一些互动，甚至能够产生在我们设计之外的一些意想不到的有趣体验。对我们来讲，NPC 的产品化，包括下半年会更好地产生产收入上的帮助，是非常重要的。下一页。

总结看来的话，在 2026 年，AI 的推动效果是一个不断放大的过程。我们也希望在产生闭环以后，能够实现很大的商业化的助力。它分成两个维度，第一个对于我们长线 IP 的运营来讲，它无论对我们的内容研发的持续降本增效，还是对我们的体验提升都有很大的助力，尤其是智能 NPC。在今年下半年，我们是非常有信心把它转化成对我们实际流程跟商业化收入的提升。

同时第三个也是一个极具想象力的内容，这也是整个研发方式的颠覆。当我们把我们的运营创意、研发能力和运营能力做一个闭环以后，AI 可以是一个自行运转的系统，它可以通过最新的 AI 收集信息、内容和制作，给我们的游戏源源不断地带来创意和内容。相信在 AI 的助力下，今年下半年我们的长线运营游戏的收入跟利润肯定是会有很大的助力。

接下去，在新机会的探索上，AI 对我们带来的（帮助）还有两个很重要的维度。第一个是它能极大扩展我们在我们已有赛道上的一些的想法。比如说为什么我们去尝试三消跟肉鸽赛道呢？也就是轻+重的游戏模式。无论是业界的《杖剑传说》或者各种各样的游戏，都证明了前端非常适合玩家的休闲入口，加上后端成熟的商业化模式，已经是被市场验证的赛道。在 AI 的助力下，我们可以快速不断地去迭代这些休闲加重度游戏的组合，去拓展我们新的产品机会。

同时 AI 在一些经典游戏的 IP 复活上，也可以让我们把原来网龙历史的 IP 更好地放大。同时，基于智能 NPC、AI 原生游戏加上 AI 的制作能力，会使我们在新游戏赛道的探索能力有显著的增长。

总结来看，游戏业务通过长青游戏的 IP 策略，我们有信心保持基本盘的稳定和健康发展。而在 AI 的助力下，通过 AI 在实际的产品化数据上的落地跟机会的探索，我们相信在今年下半年跟明年游戏业务都能保持很好的稳定和恢复增长的趋势。

好，谢谢大家。

**梁念坚（翻译）：**

好的，谢谢林琛。相信大家现在能更好地理解我所说的“AI 无处不在”和“马上 AI”的含

义，正如刚才林琛也反复提到了 AI。我想各位现在可能早上用 AI 开启工作，晚上伴着 AI 入眠，至少这是林琛的日常。

接下来，我将回顾 Mynd 和教育业务，谈谈我们的“马上 AI”计划和目标，并分享对全年的展望。

去年的财务数据其实并不亮眼，但同比改善的趋势值得肯定。我们将持续推进激进的降本措施，通过 AI 提升人效，并发挥 AI 的赋能价值。我们在教育业务上拥抱 AI 的方式和游戏业务本质上是一致的。我们会在 Mynd 和教育业务上复制游戏业务的做法。在等待市场复苏的过程中——市场迟早会复苏，2026 年我们会看到一些动向。如果中东局势缓和，增长回暖的势头应该会更加明显。

在持续优化的同时，我们也推出了新产品。全新旗舰 ActivPanel 10 (AP10) 已于去年发布，今年将是新产品全面投入市场的第一个完整年度，这本身就是一个积极信号。我们之所以在 AP10 上投入大量精力，核心原因仍与 AI 相关。要在大屏上部署 AI 服务，原来的架构（基于安卓系统，能力有限）是不够的。为此，我们解除大屏和插入式操作系统 (OPS) 的绑定，支持灵活搭载安卓、PC 甚至 Mac 系统，从而能在所有终端上部署 AI 服务，助力师生的教与学。这正是“AI 无处不在理念的落地实践。下一页。

为更好地覆盖低端市场、扩大市场规模，我们推出了两款新产品：一是 ActivPanel LE，这是我们定位最入门的产品，面向亚太、非洲等新兴市场投放。二是数字标牌，它能和大屏产品形成互补，满足发达国家学校的数字标牌场景的需求。

另外一则令人鼓舞的消息是，在全球最大的教育展会之一、每年于伦敦举办的 BETT 展上，我们荣获“年度企业”(Company of the Year) 奖，这让我们颇受鼓舞。在美国 ISE 展会上，我们摘得“最佳展览”(Best of Show) 奖。这些荣誉体现了行业对我们的持续认可。下一页。

好的，现在我们来看看公司集团层面的几项重点计划。

首先，回到教育业务，结合我刚才提到的亚太和非洲地区的市场机遇，我举两个具体例子。可能大家之前有所耳闻，但今天我想分享更多细节。

我们的进展非常快。在泰国，我们正与高等教育部合作，通过培训赋能，助力发展重点产业，比如电动汽车和半导体。虽然经历了政府更迭，但我们的合作从未中断，我们在持续为他们开发新的学习方案。其中一项重要计划是帮助泰国年轻人学习使用 AI。大家都知道 AI，但各种 AI 工具要如何使用，又如何将它们融入日常工作呢？

更重要的是，我们在帮助他们评估学习效果。学习者如何确定自己在进步呢？这是实际存在的需求。最后，如何让学习 AI 工具助力学习者的职业发展？AI 工具的作用重要吗？因此，我们不仅在和教育部合作，也在与泰国的大型企业共同探索用人模式。今天的招聘模式和从

前大相径庭。过去企业按岗位说明招人，但现在很多企业寻找的是具备相应素质的人才。企业招募具备 AI 能力的人才后，把他们分配到不同岗位，让他们充分发挥自己的价值。

下一个案例是喀麦隆。我也亲自参加了照片上的智慧教室的启动仪式。作为发展中国家，喀麦隆面临的主要问题是师资能力不足，以及如何为偏远地区提供软件和各项功能。智慧教室最早在埃及落地验证，现在我们将它引入喀麦隆。这张照片里其实也有我，可能不太明显。当时我坐在那里，听着老师向坐在我身旁的喀麦隆总理介绍，他们如何利用我们的技术解决教育这个关键领域的需求，我感到非常充实。稍后我会进一步分享这个新模式如何帮助喀麦隆及其他新兴市场国家满足教育需求。

接下来介绍一项覆盖全公司的举措，我们把它称为“AI 员工计划”，它其实 AI 内容生产的工作流。简单来说，就是让 AI 工具为我们承担大量工作。AI 员工不仅能用于教育业务，刚才林琛回顾游戏业务时也有提到。希望这个例子能让大家更好地理解公司在采取如何系统性地采用 AI。

接下来，谈谈大家关心的未来展望。下一页。

我们会持续多维度提升股东回报，回报大家对我们的信任。我们承诺每股股息不低于 1 港元/年。去年下半年，我们宣布派发 50 港仙。未来，我们承诺维持这一标准，并力争做得更好。在核心业务上，我们会深化 AI 应用，同时保持盈利能力，在年底前重回增长轨道。我们会维持净现金水平，计划通过股息+回购的方式，向股东返还不少于 6 亿港元。

最后，我们一直在投资不同的公司，也看到了取得一些回报的可能性。这里我用“XXX”代替了具体金额数字。我们预期这些投资能带来数亿元的回报。虽然无法做出承诺，但我们已经看到了实现的可能。

好的，下一页。又一则非常好的消息，环境、社会和管治（ESG）是每家公司都在努力取得成绩的领域，我们获得了（MSCI 的）A 级评级。这十分令人鼓舞，我们也非常满意。

最后，我会提供一些方向性的展望。关于游戏业务，我们已经聊了很多。我们相信我们能通过持续运用 AI 进行成本优化，从而为下半年底的增长做好准备。这一点非常重要。

教育业务方面，就 Mynd 而言，我们希望通过有力的成本优化措施，在今年实现（EBIDTA）盈亏平衡。我们推断市场只会小幅回升，但我们知道中东市场存在不确定性。正因如此，我们在采取激进的成本优化策略，确保实现 EBITDA 盈亏平衡。

我们做深做宽硬件产品组合，围绕大屏拓展配套产品。谈到 AI，关键在于我们如何依托 AP10，将新服务融入课堂解决方案，从而建立 SaaS 收入源。我们正在落实国家级项目战略，比如在喀麦隆和泰国。我可以向大家保证，我们合作的远不止这两个国家。

最后，我简单谈一下，以稍作铺垫：我希望向广大投资者以及公关和媒体业界介绍我们未来

的总体战略，也就是主权教育大语言模型（LLM）。这项战略主要基于两点考量：其一，教育是各国面向未来的核心资产，因此大多数国家希望掌握自主权，不是每个国家都能有自己的 ChatGPT、Gemini、DeepSeek 或千问。拥有本国的、可控的模型至关重要。因此，我们将基于开源大语言模型，针对具体国家甚至具体学校进行本地化部署。我想强调的另一点正在于此。

回头看一些发展中国家的情况，由于缺乏运行本地大模型的电信基础设施，DeepSeek 这类模型若能本地部署在 PC 上，即可服务整所学校——这非常强大。我们正朝这一方向推进，并已在喀麦隆开展相关合作，以应对当地的一个关键瓶颈：基础设施不足。

主权教育大模型同样适用于发达地区和国家。香港政府近期宣布了一项 25 亿港元的 AI 专项计划，每所学校预计能获得约 50 万港元的支持。在此背景下，为每所学校定制满足其个性化需求的专属大模型将极具价值。因此，我们正探索如何将这个方案既推向发展中国家，也推向发达国家和地区。主权教育大模型是我们正在推进的全球性举措。

总结而言，2025 年我们做了大量工作。未来，我们将继续依托 AI 计划和知识积累，继续完成大量工作。2026 年的关键变化在于：我们不仅用 AI 优化成本，更重要的是，我们在借助 AI 驱动增长。谢谢大家，我想现在可以进入问答环节了。

#### 主持人：

感谢梁博士和各位管理层，现在我们进入问答环节。欢迎各位以下两种方式提问。如您希望透过电话系统提问，请按\*1 键，\*1 键，我们的操作员将会为您接入。如您希望透过网络平台发问，请在画面下方点击问答键并输入您的问题。

我们欢迎各位英语和中文提问，谢谢。

现在我们接入第一道问题。第一道问题是来自网络平台几位投资人的共同问题：公司接下来股东回报计划大概是怎么样的？请问公司现在对于整个现金流，我们的信心还有未来发展的信心是如何？这些如何能够支撑我们未来的一个股东回报计划？谢谢。

#### 梁念坚（翻译）：

我来回答第一个问题，然后由 Wood 回答第二个问题。

请把股东回报承诺的那一页再调出来。就是这样的。请允许我再次重申：2026 年每股股息承诺不低于 1 港元。实际上，股东回报总额将不低于 6 亿港元。我们的承诺和去年基本保持一致。

如何支撑这样的股东回报呢？大家请看其他三列数据：首先，游戏业务将维持分类溢利。其次，Mynd 业务将实现 EBITDA 盈亏平衡。此外，我们还会持续优化成本。基于以上三点，我

们预期现金水平将保持稳定，甚至有望进一步改善。

最后一项其实是上行空间，不是吗？我们预期，部分投资项目（投资项目主要集中在 AI 领域）将在未来 12 个月内陆续取得成果。现在是 3 月，这些回报日后会显现。以上就是我们的承诺。我其实有预判到大家会提这个问题。Wood，现金流方面，你有没有补充？

**刘克建：**

可以。你看到是我们的经营现金流其实是 3 亿多人民币。可能有些投资者担忧说，我们派了 4 个多亿人民币的股息要怎么办？但可以想象是说，第一，其实对我们游戏的分类，其实还是有一个 9 个亿人民币的核心分类溢利，就是说我们利润还是有 9 个亿的，这是一个非常 profitable 和 cash generating 的一个分类。所以 9 个亿可以足够支撑我们在香港做一些 corporate actions，打个比方就是说刚才 Simon 提到的一些股东回报。过去，我们透过分派股息和回购，进行我们上次 6 个亿港币的股东回报计划。因此今年我们还是有信心继续承诺去做 6 个亿港元的股东回报计划。这是因为我们的主要来源利润还是非常高，还是 cash generating 的。我们游戏业务可以支撑我们去做。所以就算不算我们其他的收益，可能有一些 upside 在这里，但是其他方面我们还是有足够的储备去做我们想做的事情。谢谢。

**梁念坚：**

谢谢。

**主持人：**

接下来下一道问题。

下一道问题是来自第一上海证券分析师王士振先生的问题。他总共有四条问题，我先问两条。第一条是今年我们降本增效还有多少空间呢？在财务上可能会如何体现？第二条是我们 AI 在游戏上的赋能，管理层预计下半年开始会有明显的效果。如果从整体来看游戏的数据，我们预计全年增长大概会是多少？谢谢。

**梁念坚：**

林琛，你先回答第二个问题吧。然后我们回到第一个问题，因为它是和整个公司都有关系。林琛。

**林琛：**

OK，我先来介绍一下。首先从 AI 增效的效果来看，我们前年是做到 15%，去年做到了 25%，今年我们的预期是可以做到 50%。从这个比例上就可以看到，今年会有一个显著的变化。AI 技术其实也是一个非常快速发展的趋势，尤其是在一线。比如说在 AI 编程上，随着大模型的进步，之前 AI 编程可能可以帮助我们增效 20%，但只要大模型更新了，马上这个数据可

能就会变成 30%~40%。

所以我们为什么对下半年是很有信心的，因为随着我们对 AI 的使用率跟所有的同学对 AI 能力技能掌握的提升，包括我们 AI 员工的搭建，下半年会有一个加速的趋势。游戏的品质需要突破一定临界值，它的效果才会成倍的放大出来。过往大家也会看到一些 AI 做的原画，可能用户对它不是那么买单，是因为它可能离那个标准也就差了一些。就是玩家觉得说 AI 做的东西品质不用心，但如果说我们很用心地把 AI 用好，这件事情一旦突破临界值，玩家对我们现有的 AI 产生的内容的接受度其实是有一个质变的过程。

所以说游戏环节的无论增效的数据，下半年可以看到至少会还有一个 10~15% 的增长的效果。可能就相当于去年的一个比例。而在品质上的接受度，我们也很有信心在下半年 AI 的快速发展下，品质一旦突破临界值，用户的接受度就会成倍地体现。

这个我觉得是从研发的成本结构跟收入结构上带来的下半年我们的预期。财务的部分可能就请 Wood 一起做一个回复，谢谢。

**梁念坚：**

我加一句。因为对于我们来讲，是有两个重要的环节，第一个就是成本优化，另外一个更重要，就是怎么帮助我们增长。从成本角度，我们用 AI 帮助我们减成本，但是另外一个方面，我们也会投入在 AI 帮助我们以后的发展，我们会做一个平衡。

在教育方面，因为游戏走得比教育快，所以我们要学习用游戏的经验。所以我觉得在教育里面我们的空间会比游戏更大一点。这是我想要补充的。

**刘克建：**

从财务影响的话，刚刚提到是说，我们 2025 年 total opex，大概是 26 亿人民币。从这个层面来看，继续降本增效的话，可能林琛总也提到说可能会是百分之十几，比较倾向于是一个双位数的降本增效的效果，大概是这样子。

如果是从游戏的收益的话，可能有两个层面来讲。AI 确实是有帮助我们，尤其下半年我们看到是有一些不确定，但是刚刚提到就是说我们要主动修改一些玩法，确实也会影响我们 2026 年的一些收益。一个是正面的，一个是负面的，所以是蛮难说的。所以这块的话大概是这样子。

**梁念坚：**

或者我具体一下讲，也比如说在 Mynd 这边，为什么我们可以往盈亏平衡走，虽然那个市场还是挑战挺大的，这不是光是我们，所有的其他的厂家都是。我们充分的拥抱 AI，无论在客服、开发，还有在后台的财务、人事方面充分地利用 AI。特别是，我刚才也讲过，2026

年是 AIGC 的年代，所以我们会充分利用 multi-agent，所以我们才可以往这个目标来进行。

**主持人：**

谢谢两位，接下来还是第一上海分析师的接下来两条问题。他的下一条问题是我们今年预计美国整体业务，教育业务的情况将会怎么样？

然后刚刚其实 Simon 第二条问题也回答了一点，就是他想问说现在各种的 AI agent 的大模型，对我们教育业务，它具体形成的是一个竞争关系，还是一个促成的提升关系？

**梁念坚：**

再讲一遍，听不懂。

**主持人：**

它具体是会跟我们的教育业务形成竞争，competition，还是说它可以 leverage 我们整个的一个 elevate。

**梁念坚：**

OK，对，可能我讲得不很清楚了。AI 绝对可以帮助我们，所以我讲了很多次。不光是帮我们减低成本，也可以支持我们发展。我们 Mynd 最大的优势就是我们有超过 100 万台的大屏在全世界，特别是在美国。所以我们就可以把 AI 的服务放进去，在教室里面帮助老师教学，也帮助学生。然后把所有的设备搬到家里，帮助学生在家里学习，也更好地帮助家长去跟学生进行学习，所以这个是我们 Mynd 做一个非常好的变现机会。所以这就是为什么我们要拥抱 AI。

美国的市场一定会回来的，因为他们需要新的科技。一个就是我们叫做 replacement cycle，因为我们很清楚在里边他们有多少个旧的大屏。当然现在因为有些政治上的问题，就比较模糊，但是一定会回来。但是反过来讲，我们也不会说因为它一定会回来，我们就不做事情。这回答为什么要 leverage AI。也是趁这个机会，我们把我们的基础搞好，我们用 AI 来减低成本，但是我们目标是我们的服务不会减低，成本会降低。所以我们现在做那个事情。回答你的问题，就正面来回答说，本来没有中东那个事情，我们觉得下半年美国市场就会回来的。现在老实讲，看得不是那么清楚，所以可能过了一个月看看中东那个情况是怎样，我们就可以给你比较清楚的答案。

**主持人：**

谢谢 Simon。接下来的问题来自线上平台，均为英文提问。首先，公司与合作伙伴中科闻歌在海外业务拓展方面的进展如何？第二个问题也与 AI 相关：在 AI 相关的开发或投资方面，是否有资本开支计划或指引？

**梁念坚（翻译）：**

Wood，资本开支部分你来回答吗？

**刘克建（翻译）：**

没问题。在 AI 领域我们提出了“马上 AI”倡议。从资本开支来看，2025 年我们的资本开支约为 1.5 亿元人民币。我们的投资规模预计会翻倍，其中包括 AI 领域投资。相关资本开支，含 AI 领域在内，预计会达到约 3 亿元人民币。

**梁念坚（翻译）：**

我来回应第一个问题。我们的进展非常顺利。第一，我们即将发布几款新产品，不仅面向香港市场，也面向海外市场。具体细节我不详述，请大家期待创奇思的发布。发布会很快就会举行，欢迎各位届时莅临。

第二点就是我刚才提到的主权大模型，也就是本地化部署的大模型。我此前举例时提到了 DeepSeek，但闻歌的大模型无疑也是我们的选项之一。我们对当前进展感到满意，也对未来前景充满期待。

目前我主要从宏观层面介绍，以免抢跑创奇思的正式发布。我可以向大家保证：我们与闻歌的合作有望在年内落地实质性成果。

**主持人（翻译）：**

谢谢 Simon，谢谢 Wood。下一个问题同样关注我们的教育业务：泰国项目的最新进展如何？下半年的目标是什么？除喀麦隆外，我们还在推进哪些国家级项目？

**梁念坚（翻译）：**

其实这部分内容我本来也打算讲的。请把那张图表再调出来？关于泰国，实际情况是这样的：我们一方面在前期工作的基础上持续推进，同时也会重点拓展一个关键领域，即借助 AI 教人们学习 AI 工具如何使用。同时，我们帮学习者做学习评估，帮企业转型到人才招聘的新模式。正如我之前提到的，过去，企业按岗位描述、根据候选人过往经验招人。而新的模式是先关注人才本身，关注他们的能力。这正是我们正在推进的工作。项目进展非常迅速。一个积极信号是，泰国大选已结束，此前与我们合作的政党重新成为执政党。我们充分预期相关合作将持续深化并扩大。其他一些项目的细节我暂时不便透露，但我可以向大家保证，喀麦隆绝非我们唯一在推进的国家。分享下面这一点，不是为了暴露隐私给大家，但坦白说，我太太对我的出差频率其实很有意见。相信这能从侧面告诉大家，我确实各地奔走，忙于不同的项目。

另一件事，不知大家是否记得，去年 9 月，我曾与团队在巴黎参加联合国教科文组织 (UNESCO)

的会议。那次交流成果显著。此后，非洲、中东、东南亚多国陆续与我们联系。但我们的原则很明确：我们并不会与每个需求方开展合作，我们主要聚焦那些能让我们创造高价值的项目。谢谢。

**主持人：**

谢谢。我们下一道问题，来自光大证券这边。

想请教一下，教育业务方向，这个方面可不可以多介绍一点我们 AIGC 或者说教育上面的一些变现方面的发展？然后游戏方面希望想请教一下 2026 年下半年会有一些新的游戏推出吗？谢谢。

**梁念坚：**

OK，林琛你先说吧。

**林琛：**

OK，首先 2026 年目前已经确定会推出的，包括第一个在 PPT 里介绍的《征服》IP 底下的《代号-Alpha》在东南亚、日本等地区的推广。这个是今年下半年，甚至如果快的话，是 Q2 一定会发生的事情。

第二个是我们的 MMO IP 《机战》，跟合作方做的《机战》手游。这周也拿到了版号，理论上来讲它应该也是在 Q3 是会上线的。当然因为是说这个是合作方开发跟运营，我们会是一个流水分成的模式。接下去的话，其实在今年上半年到下半年应该会有大量 AI 游戏的测试。当然我们可能希望快的话，商业化可以在今年年底。预计就是这些内容，谢谢。

**梁念坚：**

OK，其实我也简单的讲过，我们怎么用 AI 来帮助我们在教育的发展，我再讲一遍。其实这分两方面，一个就是我们的 installment，我们利用普米在 100 万的教室里面。因为我们有机器，我们把新的 services 放进去。比如说我们怎么去协助老师来教学，帮他备课，帮他出题目，要帮他改作业，或者是更重要的，他在教室里面怎么去配合他来教学，类似助教一样。

然后在学生里面，我们也可以要看学生学习的态度，他有什么不明白。因为其中一个的功能在于还是可以做 motion capture，可以看他的行为和面部的表情，从而知道他明白不明白。然后我们就提醒老师要怎么可能某一方面要注重一点，都是在教室里面的一个服务。

但是同样的事情也可以把它搬到他的家里。好像是每一个学生都有一个 tutor 回到家里。因为我们知道他在教室里面的学习的情况，所以在家里 AI 也能陪伴他这个事情。这个是一方面的，这是我们设备。

另一方面我们叫做 greenfield。Greenfield 分两方面，一个在发达国家，类似在欧洲那些，也是用类似的方向吧。我们 AI services, integrate 我们普米的 classroom technology, 整套就卖给一些不同的学校也好，地区也好，国家也好。

另外一个就是 emerging market，他们都是用，就是我们刚才说的 sovereign LLM for education, 把它 integrate 到普米的 offering, 可能一些给到，我想讲低档——不是低档，就是比较 value 的一些 panel, 你可以去帮助它们。最关键的是我们现在的设计都不需要他们有网络的覆盖，在学校一个拿出来一个某种设备支持，整个学校的教学，这个是空间是非常非常大。所以为什么喀麦隆那么喜欢，香港有很多学校也很欢迎，所以那个是我们对他们信心是挺大的。因为我们花了那么多时间在 AI，我们也知道 AI 的发展是怎么样，所以就继续利用 AIGC 帮助我们的发展。

**主持人：**

谢谢 Simon。

由于时间的关系，我们接入最后一道问题，最后的问题，也是刚刚 Simon 提到的主权教育 AI 这方面的问题，投资者对这个很感兴趣。因为主权教育 AI 市场很广大，在 Simon 您预想中，我们未来可能会以怎样的一个合作或者收入模型来推广主权 AI，我们现在有没有一些很可能就会即将发生的事情？

**梁念坚：**

你再讲一遍后面那个，repeat。

**主持人：**

未来我们很快可能会即将看到一个怎么样子的主权教育 AI 这方面的 progress。

**梁念坚：**

其实我们老实讲，我们知道我们一定要跟一些伙伴一起来做，因为这个世界太大了。譬如说在美国，我们当然是会充分的利用我们普米的能力，但是普米也有很多 partner，比如说 CDW 啊，我们进来的有新点子的那些帮我们来，一起来做。但是因为 sovereign LLM 是比较特别，所以我们自己要参与，无论是在 marketing 还是 sales support，我们都会做，我们治理方面会加强。

譬如说我们的 country strategy，我们会跟一些 local 的 partner 来合作。比如说喀麦隆，我也不能去很多次，所以我都是重要的时间去。我的同事去喀麦隆，也从香港飞土耳其，然后再飞过去。飞土耳其是 12 个小时，从土耳其飞到喀麦隆又要 7 个小时，中间还要等，这个是蛮辛苦的。所以我们一定要利用本地的能力。为什么喀麦隆总理那么欢迎我们的方法。因为它不光是可以解决他们一些本地教育的问题，也可以帮助他在的科技发展。所以我们也

跟本地的伙伴，跟教育部里面的 IT 的人，我们也希望培训他们可以支持这个事。

再譬如说，我举一个，我不会讲，I cannot name the people，譬如说在香港来讲，香港有 2000 所学校。有一些我们很熟悉，但是有些我们也不是那么熟悉，所以我们要看情况。我刚才讲了，比如说我们的 LLM 会放在一个 server 里边，所以很自然，一些硬件的厂家有品牌，可能是一个伙伴，比如一些有通信服务的经历的公司，也可能是我们的 partner。或者是做一些系统集成（SI）的经济优化。所以在这方面，创奇思和闻歌在香港也是我们的 partner。我希望就给你一些概念。不好意思，现在目前来讲不会详细讲谁是我们的伙伴，不好谈这个事情。

**主持人：**

谢谢梁博士、Wood 和林琛总。今天的发布会已圆满结束，感谢各位投资人今天的参与，希望大家继续关注公司。如您希望与管理层有进一步的交流，请与我们联系一对一会议，谢谢大家。祝各位有美好的一天，谢谢！

**梁念坚：**

谢谢！