

芒果超媒股份有限公司

2024 年度董事会工作报告

2024 年是实现“十四五”规划目标任务的关键之年，也是公司推进文化和科技融合发展的攻坚之年。面对全球经济复苏乏力、行业竞争格局多变的复杂形势，公司董事会坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，坚决锚定“战略引领、决策赋能、风险防控”三大核心职能定位，团结带领全体员工承压奋进、破局攻坚，为高质量发展行稳致远厚植战略根基、培育创新动能。

第一部分 2024 年度主要经营情况

一年来，公司深入贯彻落实习近平总书记考察湖南重要讲话精神，紧紧抓住“文化+科技”胜负手，着力打造“内容+技术”双引擎，以自身发展的定力和韧性应对外部环境的不确定性，多措并举、协同发力，持续优化业务结构，推动质效稳步提升，为高质量发展蓄势赋能。报告期内，公司第五次荣膺“全国文化企业 30 强”，并在“2024 年中国互联网综合实力前百家企业”榜单中位列第 19 位，是前二十强中唯一的国有控股企业。公司全年实现营业收入 140.8 亿元，营业利润 17.42 亿元，归属于上市公司股东的净利润 13.64 亿元，年末总资产规模达 325.30 亿元。

1、始终坚守党媒使命担当，高质量建设主流宣传阵地

公司始终秉承“党媒姓党，绝对忠诚”，持续增强主流宣传

的传播力、引导力、影响力和公信力，积极担当新时代新的文化使命。高扬思想旗帜，深入实施头条工程。芒果 TV 首页首屏置顶飘红“学习时刻”，习近平总书记重要报道专区播放量累计超 61 亿次，在全国两会、党的二十届三中全会、新中国成立 75 周年等重要时间节点，制作 228 个主题主线专题特辑，充分发挥融合传播优势，壮大主流思想舆论。坚守内容初心，打造主流精品力作。用更具年轻态、创造性、出圈出彩的作品，让正能量拥有大声量，全年共 255 件次作品斩获主流奖项，实现“五个一工程”奖、飞天奖、金鹰奖、白玉兰奖、星光奖等主流奖项“大满贯”。

2、积极寻求内容生产最优解，全面巩固芒果生态护城河

公司始终坚定文化自信，坚持守正创新，持续探索内容生产组织方式最优解，以优质内容持续筑牢高质量发展护城河。持续夯实综艺领先优势，王牌节目延续“现象级”爆款。报告期内，芒果 TV 在深化综艺节目团队精细化管理方面推出“赛道主理人”制度，内容研发与生产实施“赛道化”管理，上线各类综艺节目 160 档，有效播放量稳居行业第一。加大头部剧集储备，影视剧投入逐步进入产出周期。公司主动应变影视剧行业发展趋势，前瞻聚焦头部项目的开发和布局。芒果 TV 上线重点影视剧 27 部，豆瓣评分最高的 10 部华语剧集榜单，《小巷人家》《问苍茫》和《日光之城》十占其三。全面提升微短剧战略地位，着力构建“长中短”内容新生态。芒果 TV 成立微创新中心，上线微短剧 340 部，《一梦枕星河》等 10 部入选总局“跟着微短剧去旅行”推荐

片单，联动湖南卫视推出“大芒剧场”，《有种味道叫清溪》等14部短剧实现上星播出。

3、着力优化主营业务结构，重构业绩增长核心驱动因素

为应对多变的行业竞争格局，公司主动调整主营业务策略，推动TOC业务快速发展，确保会员、广告和运营商“三驾马车”总体平稳，并保持足够的发展韧性和后劲。会员业务量质双升。2024年末，芒果TV会员规模达7331万，全年会员业务收入首次突破50亿元大关，占互联网视频业务收入的比重超过50%，同比增速达到19.3%，成为当前及未来公司业绩增长的核心驱动因素。以《歌手2024》《再见爱人4》为代表的爆款综艺和以《小巷人家》《与凤行》为代表的热门剧集，有力拉动会员规模的快速增长，内容投入与会员增长形成良性循环、正向反馈。广告业务略有波动。2024年，整个广告行业复苏仍然乏力，品牌广告回暖相对滞后。公司基于多平台融合的生态优势和持续增长的用户规模，聚焦重点行业、创新营销模式、积极拓展新品牌，基本稳住广告业务基本盘，实现营业收入34.38亿元。运营商业务短期下滑。公司积极落实电视行业治理的工作部署，围绕“计费包”“单点付费内容”等电视大屏相关服务进行全面优化，增值业务受到较大影响，运营商板块实现营业收入15.93亿元。

4、充分发挥生态协同优势，探索更多IP衍生创新路径

报告期内，公司在夯实芒果TV互联网视频业务基础上，通过全面打通内容创制与运营，完善内容生态和价值变现链路，打

造内涵更加丰富的芒果生态圈。少儿业务布局持续深化。金鹰卡通在原有少儿内容运营基础上，整合芒系品牌、平台、生态等资源优势打造研学厂牌“超芒之星”，推出一系列高品质产品矩阵，延伸亲子乐园、衍生周边等业态。小芒电商保持快速扩张。小芒完成 A1 轮融资，年度 GMV 再创新高，达 161 亿元，4 年复合增长率达到 125%，南波万服饰、国风机甲、IP 小卡等在同类产品均排行业前列。持续丰富内容产业链路。天娱传媒新签约 11 名艺人，平台和艺人合作双赢成效初步显现。音乐版权业务依托专业音乐艺人团队和爆款音乐节目，持续扩容唱片音乐、影视综艺音乐版权库。稳步拓展和布局线上线下融合的 IP 巡演，打造青春芒果夜、动感地带芒果卡“无限 X”演唱会等系列化演出。

5、抢抓文化科技融合战略机遇，加快培育新质生产力

2024 年 3 月，习近平总书记在湖南考察时强调：“探索文化和科技融合的有效机制，加快发展新型文化业态，形成更多新的文化产业增长点。”全力应答文化和科技“融合命题”，既是公司作为湖南省文化企业排头兵的行动自觉，也是公司基于自身内容和技术优势，乘势而为抢抓新科技浪潮赋能文化产业发展战略机遇、培育高质量发展新动能的必由之路。积极推动前沿技术创新应用。“芒果大模型”成功通过中央网信办备案，搭建 AI 智能体应用平台，在内容生产、运营、传播与商业化中实现全链条应用；虚拟现实技术应用于《中国官箴 2》《赛博世纪》等项目拍摄，实现降本增效。创新打造用户数智互动生态。以新技术全面升级

数智平台，创新推出“AI 角色聊天”“云导播·多屏同看”“全民预测互动”“音乐弹幕合唱团”等互动玩法，应用于《歌手 2024》《时光音乐会》等多档节目。

6、全面提升国际传播效能，海外业务倍增计划落地见效

公司高度重视国际传播能力建设，充分发挥自身优势，持续探索中国故事和中国声音的全球化表达，通过拓展海外市场寻求更多业务增量。推动平台升级，“倍增计划”落地见效。芒果 TV 国际 App 累计下载量从 2023 年末的 1.3 亿次增长至 2024 年末的 2.61 亿次，覆盖全球 195 个国家和地区。推动节目出海，优质内容海外圈粉。《歌手 2024》《乘风 2024》《中餐厅 8》等 60 多档节目发行海外，以时尚、潮流、青春且兼具国际化的视听表达，搭建与全球用户沟通的桥梁，实现情感共鸣与文化互通。推动合作共赢，开辟出海新渠道。推进“海外超级合伙人计划”，与越南、新加坡、马来西亚等国家当地媒体和机构合作，融入本地文化和商业生态，探索文化出海与产业发展融合新路径。

第二部分 2024 年度董事会工作情况

2024 年，公司董事会聚焦定战略、作决策、防风险，与党委把方向、管大局、保落实和经理层谋经营、抓落实、强管理实现有机衔接，秉承科学决策、高效决策的议事原则，充分发挥在上市公司治理体系中的核心作用，规范运作获得各方高度认可。

一年来，董事会始终坚持党建引领下的科学决策、规范运作，

不断完善治理制度体系，董事会成员勤勉履职，公司治理水平持续提升。

一是坚持党建引领，践行科学决策。作为党媒国企，公司通过党建入章，确保党的领导融入公司治理各环节。报告期内，在落实“三重一大”事项党委前置审议前提下，董事会严格实行集体审议、独立表决的决策机制，全年召开董事会6次，审议议案40项，涉及关联交易、募集资金使用、利润分配等重要事项；提议召开股东大会2次，审议议案17项；召开独立董事专门会议3次，审议议案12项；召开各专门委员会会议8次，审议议案20项。

二是优化治理机制，促进勤勉履职。报告期内，公司补选独立董事和非独立董事各1位，董事会人数、人员构成及任职资格符合有关法律法规和规范性文件的要求。董事会根据《公司法》《上市公司独立董事管理办法》最新要求，及时修订《公司章程》等7项治理制度，建立独立董事专门会议制度，持续完善三会制度体系，为董事科学决策，尤其是独立董事勤勉履职，创造良好的制度环境。

三是引入ESG治理，推动持续发展。公司董事会高度重视企业可持续发展，积极履行社会责任，实现社会效益与经济效益相统一。公司初步建立起涵盖战略决策、风险管理、利益相关者沟通的ESG治理框架，创新性地将联合国可持续发展目标（SDGs）与企业经营深度结合，已连续6年对外披露ESG暨社会责任报告，

向资本市场与公众展现新时代国有文化企业的责任担当。

公司董事会规范运作获得监管部门肯定，2024 年再次被评为中国上市公司协会“上市公司董事会优秀实践案例”。

一年来，董事会积极落实证监会、深圳证券交易所最新要求，持续完善工作机制、创新信息披露形式，信息披露工作获监管部门高度认可。

一是完善工作机制，确保信披质量。为保证高质量信息披露，公司持续完善信息披露工作的组织机制，建立信息披露跨部门协调机制，制定信息披露对接工作实施细则，落实信息披露三审制，真实、准确、完整进行信息披露。报告期内，公司依法合规披露各类公告 111 份，切实保障投资者对公司重大信息的知情权。

二是创新信披形式，有效传递价值。公司持续完善以投资者需求为导向的信息披露体系，通过一图读懂年报等可视化形式，让财报变得更为直观、生动，提升可读性和传播性，通过披露年报、半年报的英文版拓展公司价值信息传播范围，更有效传递公司投资价值。

三是坚持培训提升，强化合规意识。通过组织董监高培训，参与监管部门信息披露专项培训，着力提高公司董监高、关键岗位人员，尤其是新任职人员的责任意识和合规意识，强化内幕信息等重点事项管理，切实防范信息披露风险。

自 2018 年完成重大资产重组以来，公司信息披露工作已连续 6 年获评深圳证券交易所上市公司年度考核 A 级。

一年来，董事会通过持续现金分红、多渠道投资者沟通、强化投资者保护等多种形式，不断增强投资者获得感，践行投资者为本的发展理念。

一是持续现金分红，优化股东回报。公司董事会高度重视股东，尤其是中小股东的回报，科学制定兼顾投资者回报与公司业务长远发展的利润分配方案，积极实施稳定的现金分红，稳步提升分红金额和比例，自上市以来，除 2018 年，其他年份均实施了现金分红形式的利润分配。

二是加强投关交流，传递公司价值。董事会积极推动与广大投资者的沟通交流，规范有序开展投关管理工作，通过业绩说明会、现场调研、互动易平台、投资者热线等多种方式主动加强与投资者沟通，有效传递公司价值。

三是依托平台优势，打造投教品牌。公司承办证监会指导、投服中心主办的全国性大型投教活动《股东来了 2024》总决赛，并在湖南卫视、芒果 TV 黄金时段播出，湖南卫视收视率同时段省级卫视排名第一，芒果 TV 播放量超 1500 万次。

第三部分 2025 年度发展展望

2025 年，既是“十四五”规划收官之年，更是“十五五”科学谋划、承前启后之年，也是公司扎实推进文化和科技深度融合发展的机遇之年、变革之年和奋进之年。公司将始终坚持以习近平新时代中国特色社会主义思想为指引，深入贯彻落实习近平

文化思想、习近平总书记两次考察湖南重要讲话和指示精神，紧扣“文化和科技”融合主线，以新质生产力构筑新质传播力，全面推动内容升级、平台升级和产业升级，打造具有强大传播力、影响力和竞争力的国有数智化、平台型新媒体集团。

一是坚持高举旗帜，书写主流宣传新篇章。党媒姓党，绝对忠诚；培根铸魂，导向为先。作为党的主流媒体，我们始终牢记职责使命，全力塑造主流舆论新格局，让思想旗帜更高扬、正能量更强劲、主旋律更有大声量。全力以赴宣传阐释好习近平新时代中国特色社会主义思想，把“头条工程”“置顶工程”做得更优；弘扬文化自信，探寻文脉之源，将中华优秀传统文化更多融入新时代内容创新；以“中国式现代化光明行 2025”为主题，打造更有力量、更广传播的主流宣传，推出更多具有芒果标识的主旋律精品。

二是坚持守正创新，攀登内容创制新高峰。持续探索内容生产组织方式最优解，全力推动剧综创新再上台阶。深入推行“赛道主理人”制度，创新升级综 N 代，确保 40%以上创新率，打造全新爆款，持续巩固综艺行业绝对龙头地位。继续加大头部剧集的开发和布局，走稳大剧战略，推进小成本精品开发，促成“综艺看芒果，好剧同样看芒果”的用户认知。进一步深化微短内容赛道布局，推动微短剧起量提质，加速构建“长中短”内容生态纵深优势。芒果 TV 推行“剧场化+精品化”策略，针对自制精品剧集，打造四大主题剧场。实施精品微短剧全新分账合作模式，

通过创作者收益提升、资源扶持加码、合作模式创新三大维度，与行业共建微短剧共赢生态。

三是坚持稳中求进，打造业绩驱动新引擎。从长视频行业发展趋势来看，会员业务既具有良好的增长空间，又具有抵御经济周期和广告市场波动的强劲韧性。当前，公司正处于业绩驱动新旧动能转换阶段，会员业务逐步取代广告等传统业务，成为驱动业绩增长的新引擎。公司将通过优质稳定的内容供给和持续优化的权益体系，推动会员规模稳健增长和 ARPPU 值稳步提升，确保会员业务收入继续保持“量价齐升”的高质量发展态势。同时，打通“长中短内容+线上线下”营销生态，稳步提升优质大屏内容的上线率和观看时长，带动广告和运营商业业务触底回升。

四是坚持顶层设计，培育生态融合新动能。公司将围绕芒果TV 核心平台，强化生态协同效应，完善从内容孵化到商业变现的价值闭环，实现 IP 全产业链开发。金鹰卡通打造跨屏爆款少儿综艺与动漫 IP，构建研学基地、主题乐园、少儿赛事为一体的沉浸式实景矩阵。小芒电商积极引入投资方，加速推进 A2 轮融资，筹划 B 轮融资；深化圈层厂牌建设，促进综艺、影视、动漫、游戏等周边消费，打造 IP 衍生品共创平台，引领年轻一代消费新风尚。天娱传媒强化音乐版权运营优势，进一步构建艺人全周期培养体系。快乐购深化银发经济战略转型，构建“内容+服务+产品”老年消费生态。

五是坚持科技赋能，构建数智传播新生态。湖南省文化和科

技融合发展事业如火如荼，打造头部数智传播平台既是文化和科技融合战略的重大任务，也是发展机遇所在。公司将发挥自身业务场景多、资源禀赋好的优势，打造“AIGC+混合现实+虚拟人+数字资产库”的“数智化生产”制作新模式，提高新技术在内容创新中的应用比例，探索新技术催生新的文化业态。为更好地把握战略机遇、扎实推进文化和科技深度融合发展，公司储备有“芒果派”游戏互动平台、芒果微短剧战略项目、基于中华优秀传统文化的动漫 IP 内容打造与传播等重点项目。

六是坚持砥砺前行，提升国际传播新效能。坚定出海战略，既是贯彻国家战略的行动自觉，也是寻求市场、寻找增量的重要路径。公司坚持以芒果 TV 国际 App 为根本，以 IP 化、多样化、国际化内容为基础，以用户规模扩大为关键目标，成立专门公司负责国际 App 运营，全力实施“芒果出海三年行动计划”（2025-2027），基于 AI 大模型、智能生产、区块链等新技术基座，构建更具智能化、多元化、全链路的互动平台，力争芒果 TV 国际 APP 日均活跃用户“三年三连翻”。

七是坚持行稳致远，落实公司治理新要求。深入贯彻新公司法、“国九条”等最新要求，持续夯实治理根基。优化治理结构，落实审计委员会行使监事会职权的要求，为独立董事履职提供更好的制度保障。强化内部控制，构建全面风险防控体系，提升抗风险能力。提升信息披露质量，以投资者需求为导向，履行好信息披露义务，增强信息披露的有效性。加强投资者沟通，进一步

畅通中小投资者参与公司治理的渠道。完善投资者回报机制，增强持续回报投资者能力。

八是坚持筑巢引凤，贯彻人才培养新理念。高质量发展离不开高水平人才支撑，人才是企业发展的核心动能，更是永葆创新活力的基因密码。公司始终将青年人才培养置于战略高度，厚植可持续发展的人才根基。加快人才梯队建设，让更多芒果青年在内容生产、平台建设、技术创新等领域当主角、担重任、挑大梁。培育人才新势力，通过办好“马栏山杯音视频算法”大赛、1%创意大选、“芒果青年说”等活动，搭建创意人才与技术人才协同创新的“双C通道”。

芒果超媒股份有限公司董事会

2025 年 4 月 26 日