

# 芒果超媒股份有限公司

## 2025 年度董事会工作报告

2025 年，芒果超媒股份有限公司（以下简称“公司”或“芒果超媒”）董事会严格遵循《公司法》《证券法》等相关法律法规及《公司章程》《董事会议事规则》等内部制度的规定，紧扣公司发展战略与年度经营目标，扎实有序推进各项工作。全体董事恪尽职守、勤勉尽责，认真履行股东会赋予的各项职责，持续完善公司治理体系，着力推动实现高质量发展，切实维护公司及全体股东的合法权益。现将 2025 年度董事会工作报告如下：

### 第一部分 公司经营情况

当前，新一轮科技革命和产业变革加速演进，文化与科技深度融合，已成为推动文化产业高质量发展的重要举措，也是主流媒体系统性变革、培育发展新动能的重要途径。报告期内，公司坚持以习近平文化思想和习近平总书记考察湖南重要讲话精神为根本遵循，科学研判行业发展面临的机遇与挑战，聚焦“新内容、新技术、新传播、新赛道、新商业”的“五新”战略，持续加大优质内容投入，强化核心技术研发力度，扎实推进文化和科技融合发展。公司第六次荣膺“全国文化企业 30 强”，是“2025 年中国互联网综合实力前百家企业”前二十强中唯一的国有控股企业，芒果 TV 荣获“全国宣传系统先进集体”。公司全年实现营业收入 138.13 亿元，同比下降 1.89%；归属于上市公司股东的

净利润 12.27 亿元，同比下降 10.06%；年末总资产规模达 331.72 亿元。

### **一、壮大主流宣传阵地，勇担新时代文化使命**

公司始终秉持“党媒姓党，绝对忠诚”，聚焦新时代文化使命，积极探索年轻化、互动化的表达形式，着力打造主流价值传播与青年文化引领协同并进的新媒体平台，以青春叙事和创新表达不断增强主流价值的引领力。一是常态化推进“头条置顶工程”，芒果 TV 首页首屏“学习时刻”报道专区播放量累计超 62 亿次，推动习近平总书记系列重要讲话与重要活动报道高质、高效、立体传播。二是推出系列主流精品力作，《马王堆·岁月不朽》《国色芳华》《小巷人家》《声生不息》等数十部作品获“中国新闻奖”“白玉兰奖”“黄河奖”等行业重要奖项；《左宗棠收复新疆》生动再现左宗棠收复新疆的艰辛历程，弘扬以爱国主义为核心的伟大民族精神，播出后反响热烈，实现纪录片领域少有的 4 亿量级传播，《中国官箴（第二季）》《船山先生》聚焦中华优秀传统文化在新时代的传承价值；《创业开放麦》《夺金 2025》《何以“湘”逢》《创业有得聊》等“创业系列”，深入讲好湖南故事，助力塑造创新创业品牌形象；《劲勇飞侠》《超敢少年追光夜》等节目积极传递主流价值，持续筑牢青少年精神成长阵地。

### **二、深耕精品内容创制，筑牢高质量发展护城河**

面对当前媒体行业格局多变、内容形态日趋多元的发展趋势，公司立足长视频内容创制的核心优势，打破路径依赖，持续强化

内容创新与精品化创作，积极构建长、中、短协同联动的内容矩阵，以高品质、差异化内容夯实核心竞争力。

综艺节目继续保持行业领先优势。报告期内，芒果TV综艺节目有效播放量稳居长视频平台首位（云合数据），领先优势进一步巩固。综N代通过迭代创新与技术赋能，保持强劲生命力。《歌手2025》创新推出横竖屏融合观看模式，依托4K超高清与用户互动打造极致视听体验；《乘风2025》走向户外，创新创制赋能文旅融合；《你好，星期六2025》《大侦探·拾光季》《花儿与少年·同心季》等综N代稳居有效播放TOP10前列。创新综艺方面，推出“样片计划”持续探索IP孵化新机制，《声鸣远扬2025》联合八大平台发掘音乐新人，开启行业联合创制新范式；《巴黎合伙人》将“国货品牌出海”与“中华文化传播”紧密结合，打造新媒体与内容深度融合的标杆案例。

影视剧呈现良好上升势头。报告期内，主管部门密集出台促进影视剧行业发展的支持政策，公司积极加大优质内容投入，充分发挥芒果TV与湖南卫视横跨网端、台端融合传播的独特优势，影视剧有效播放量同比增长28.12%（云合数据），“芒果剧好看计划”成效显著。《国色芳华》《五福临门》《锦绣芳华》获得S+云合评级，《水龙吟》获得猫眼2025年度榜单“武侠剧有效播放”和“武侠剧集均有效播放”双榜冠军，《深情眼》《仁心俱乐部》《180天重启计划》等精品力作延续平台高口碑。

微短剧战略布局加速推进。2025年，“大芒计划”通过构建

“精品自制+分账引进+热点剧场”的微短剧内容生态体系，累计上线微短剧 5137 部，较上年增长超 14 倍。一方面，芒果 TV 短剧频道上线《还珠》《姜颂》《橘祥如意》等一系列口碑与收视双收的精品微短剧，树立行业标杆；另一方面，通过“剧综 IP 生态联动”“大芒短剧推荐官”“短剧千部 IP 联合创制生态计划”“AIGC 微短剧创作者生态计划”等运营策略，积极构建微短剧创作生态。芒果 TV 与红果短剧联合推出的“果果剧场”实现内容互通，依托双方平台算法推荐、流量倾斜及联合营销，最大化内容曝光与用户触达效率。

### 三、持续深化数智赋能，探索构建 AIGC 新生态

当前，人工智能技术及应用的加速渗透，正深刻重构内容生产、分发及消费的全链条。公司高度重视以 AI 为代表的新技术对内容创作的赋能，全力推动平台数智化转型升级。芒果大模型基于百亿级参数规模，依托自有高质量视听数据语料，将多模态技术深度嵌入内容生产、用户运营与商业变现全流程，业务应用覆盖率达 93% 以上，催生传媒领域新质生产力。2025 年，芒果 TV 入选“湖南省‘人工智能+’十大重点企业”，“芒果大模型”入选“湖南省‘人工智能+’十大示范场景”。在内容制作赋能方面，高新视听全链路云制作系统（创影剪辑）成功入选“湖南省 2026 年十大科技攻关”项目，在深度赋能内部节目创作全流程的同时，已初步形成标准化商业服务能力。公司基于芒果大模型自主研发的“山海 AIGC 内容创作平台”，支持从剧本、分镜到成

片的一站式制作，已完成《坐标》《台湾岛纪》等多部 AIGC 作品。成立“AIGC 创新内容中心”，聚焦虚拟晚会、虚拟艺人、AI 真人剧、AI 漫剧、AI 动画等领域深度开发，推动内容创作与创新技术深度融合，持续丰富平台内容生态矩阵。在用户运营赋能方面，报告期内，芒果 TV 主站 APP 全面启动 AI 改版，上线 AI 智能体“芒小果”，行业首创“全民监票、大屏弹幕、情绪球”等智能产品，强化 AI 内容推荐和智能陪伴，重塑用户与平台之间的互动关系，实现内容的精准触达与用户体验的全面提升。

#### **四、多措并举夯实主业，核心平台营收稳住基本盘**

当前，长视频行业挑战与机遇并存：内容供给侧面临其他娱乐形态的竞争挤压，头部平台则依托优质内容与精细化运营，不断构筑差异化、精品化的竞争优势。2025 年，公司核心平台芒果 TV 实现营业收入 111.72 亿元。广告业务深耕价值营销，重构 IP 台网联动价值，积极探索“内容+品牌”深度共创，拓展人工智能、新能源、新消费、新文旅等高增长赛道。综艺客户数量保持长视频平台首位，单客贡献值领跑行业，《国色芳华》《锦绣芳华》等剧集广告招商金额、首播单集广告数均创平台新高，广告业务在二季度环比回暖基础上，下半年持续向好，全年实现广告收入 38.31 亿元。会员业务通过升级用户权益体系、实施分群分层运营、强化重大营销节点促销、推进内容侧与算法侧深度协同等精细化举措，有效稳住用户基本盘。年内人均单日使用时长稳居长视频平台首位，移动端 MAU 达 2.68 亿（QuestMobile 数据），

同比增长 4.88%；年末芒果 TV 有效会员规模达 7560 万，全年会员收入 46.46 亿元。运营商业务抢抓超高清视频大屏发展窗口期，打造“云电视”“大屏随心看”等 IPTV 专属超高清产品，上线超 3 万小时超高清内容，推出“边看边练”“大屏弹幕”等创新功能，大屏端开机率与观看时长显著提升。全年运营商业务收入达 16.49 亿元。

### 五、打造内容变现闭环，充分释放 IP 全链路价值

公司依托内容生态优势与核心平台芒果 TV，充分发挥协同效应，着力完善从内容孵化到商业变现的价值闭环。金鹰卡通构建“少儿综艺+动漫”双 IP 内容体系，持续完善亲子生态后链路商业体系，积极打造涵盖乐园、研学、IP 衍生等多维业务的生态闭环，“麦咭乐园”全国新增 5 家门店，总数增至 12 家。小芒电商 2025 年 GMV 达 186 亿元，首次实现年度盈利，战略定位由“IP 商业化探索者”升级为“情绪经济引领者”，抢抓情绪消费市场机遇，自营产品聚焦卡牌、毛绒玩具等情绪附加值高的核心品类，推出首个潮玩 IP “Cluebie”，进驻全国近 3000 家合作门店，覆盖 80 个城市，小芒全球旗舰店落地上海环球港，打造品牌形象标杆与年轻社交地标。天娱传媒打通“艺人储备—资源输送—口碑沉淀”链路，持续夯实与头部音乐平台的版权合作，精准发力艺人经纪与音乐版权赛道。快乐购积极应对市场挑战，优化经营策略，通过孵化“溯源记”纪实账号，打造溯源内容矩阵，扎实推进自营品牌建设。

## 六、扩张海外业务版图，全面提升国际传播效能

2025年是“芒果出海三年行动计划（2025—2027）”的启动之年，公司旗下快乐阳光入选“2025-2026年度国家文化出口重点企业”。公司以芒果TV国际APP为核心载体，逐步构建覆盖全球的传播网络，聚焦“自主平台建设”和“分区运营”两条主线，着力打造可持续、可放大的国际业务模式。在用户体验方面，持续优化国际APP功能，新增阿拉伯语界面，并依托AI大模型技术基座，上线虚拟角色聊天等AI互动功能，构建更加智能化的互动体验。“芒果TV国际APP智能化基座升级项目”入选“2025-2026年度国家文化出口重点项目”。截至2025年底，芒果TV国际APP累计下载量突破3亿次，日均活跃用户实现翻番；海外社媒账号矩阵订阅总量达3355万，同比增长20%。在海外拓展路径上，越南、马来西亚、泰国、印度尼西亚和中东地区成为首批深耕的核心市场。公司按照“分区运营”拓展思路，构建在地化内容与多元化营收并重的国际生态版图，获评中宣部国际传播优秀案例。通过与YeaH1集团共创越南本地视频平台“芒果+”APP、在泰国市场推出自制选秀综艺《Amazing Boy》等措施，海外业务逐步实现从“内容输出”向“生态共建”的战略转型。

## 第二部分 公司治理情况

2025年，公司董事会切实发挥在上市公司治理体系中的核心作用，严格履行法定职责，坚持科学决策与高效执行并重，持

续完善治理体系建设，规范信息披露，强化风险防控，注重投资者回报，为公司高质量发展提供坚实保障。

### **一、坚持战略引领，推进科学决策**

公司充分发挥国有企业党的领导和公司治理双重优势，在落实“三重一大”事项党委前置审议的基础上，董事会严格实行集体审议、独立表决的决策机制。全年共召开董事会6次，审议议案30项，内容涵盖定期报告、独立董事选举、制度修订、募集资金使用、对外投资、关联交易等重大事项；召集召开股东会2次，审议议案12项；召开独立董事专门会议2次，审议议案2项；召开专门委员会会议8次，审议议案18项。所议事项均获通过，会议的召集、召开及表决程序均符合相关法律法规、部门规章、规范性文件和《公司章程》的规定。

### **二、健全治理架构，明确权责边界**

公司坚决贯彻证券监管部门各项工作要求，严格对标《公司法》和证监会、深圳证券交易所最新监管规则，持续完善治理制度体系，完成《公司章程》《股东会议事规则》等20项核心制度的修订，新制定《董事、高级管理人员离职管理制度》《信息披露暂缓与豁免管理制度》2项制度，确保公司决策、执行、监督等各环节运作有章可循、有规可依。积极推动完成监事会改革有关工作，厘清履职边界，由审计委员会行使监事会原有职能，进一步提升公司治理架构的规范性。

### **三、强化履职保障，提升治理效能**

公司董事会成员的构成与任职资格均符合有关法律法规及规范性文件要求。全体董事按时出席股东会、董事会及各专门委员会会议，围绕公司发展规划、经营状况、财务状况及重大事项提出专业意见，切实维护公司整体利益及全体股东合法权益。董事会下设提名委员会、审计委员会和薪酬与考核委员会，召集人均由独立董事担任，且独立董事在各委员会中人数过半。董事会及薪酬与考核委员会严格按照相关制度完成董事、高级管理人员的绩效评价。独立董事充分发挥监督职能，多渠道了解公司经营状况、内部控制情况及会议决议执行情况，独立客观地发表意见。

#### **四、严守监管要求，确保信披质效**

董事会将信息披露作为公司与资本市场沟通的关键桥梁，严格落实《上市公司信息披露管理办法》及深交所相关自律监管指引，坚持以投资者需求为导向，真实、准确、完整、及时、公平地履行信息披露义务，持续提升信息披露管理水平与质量。报告期内，公司依法依规披露各类公告 114 份，切实保障投资者对重大信息及经营情况的知情权。创新推出定期报告可视化形式，增强可读性与传播性，更加高效地传递公司价值。公司连续七年获评深圳证券交易所信息披露年度考核最高等级 A 级。

#### **五、强化内控管理，筑牢合规底线**

公司坚持合规性、安全性与效益性相统一的原则，在董事会审计委员会主导下，定期开展内部控制有效性评价，不断健全内部控制体系和风险管理机制。结合公司实际，构建适应非标化内

容业务特性的智能化内部控制体系，以扎实的合规基础与前瞻的技术管控手段，强化对广告经营、资产管理、版权采购等核心业务环节的监督，实现“事前、事中、事后”全过程管控，提升内控管理效能。公司内控管理获评中国上市公司协会“2025年内控控制最佳实践案例”。

## 六、以投资者为本，注重股东回报

董事会持续优化投资者关系管理，通过年度业绩说明会、招商会专场活动、现场调研、券商策略会、互动易平台及投资者热线等多种渠道，与投资者保持密切、规范、透明的交流，准确高效传递公司价值与发展战略。认真落实“质量回报双提升”行动方案，致力于为股东创造长期稳定的投资回报。通过制定科学合理的利润分配方案，平衡投资者当期回报与业务长远发展需要，持续实施稳定的现金分红安排，2025年的利润分配预案，现金分红金额和分红比例均创上市以来新高，切实增强全体股东的获得感与满意度。

公司规范运作获得监管部门持续肯定，获评中国上市公司协会“2025上市公司董事会优秀实践案例”。

## 第三部分 2026年发展展望

2026年是“十五五”开局之年，也是广视听行业深化改革、转型发展的关键之年。韧性生长，芒果常青，公司将以习近平新时代中国特色社会主义思想为根本遵循，深入贯彻落实习近

平文化思想、习近平总书记考察湖南重要讲话和指示精神,以“文化+科技”融合发展为核心引擎,积极担负新时代文化使命,持续聚焦“五新”战略,建设具有全球传播力、影响力、竞争力的国有数智化主流新媒体平台。

**一是始终坚守党媒国企使命担当。**筑牢意识形态主阵地,塑造主流舆论新格局。全力以赴做好习近平总书记思想形象宣传,加强头条、首屏建设,深化“中国式现代化光明行 2026”主题创制,围绕“十五五”开局、长征胜利 90 周年等重要节点,上线播出《初心万里》《铁血西征》《树说中国》《爱了!中国式现代化》《云兴雷奋一百年》《青春的长征》等一批精心创制的新闻大片、理论大片、纪录大片,打造更具观赏性、更富思想性、更广影响力的主旋律精品内容矩阵。

**二是持续巩固内容创新头部优势。**优质内容是平台的立身之本,公司将紧密围绕新的内容样态、内容质态、内容生态,加快构建“长中短”协同并进的新内容体系。夯实综艺王牌赛道,推动《歌手 2026》《乘风 2026》《声鸣远扬 2026》等综 N 代焕新上线,以 40%的创新率催生新爆款,打造《后会友期》《舞蹈新风暴》《不想睡的星期五》《幻音歌手》(均为暂定名)等一系列创新综艺。抢抓“总局 21 条”电视剧政策机遇,联动更多合作伙伴,实施“系列共创”和“价值后验”等开放合作计划,推出《好好的时代》《太平年》《美顺与长生》《何不同舟渡》《咸鱼飞升》等优质剧集。聚焦微短剧、中剧的精品化、剧场化运营,

巩固“高品质情感短剧”差异化定位，加快AI技术应用，加大漫剧、AI真人剧、互动剧开发力度，抢占AIGC内容高地。

**三是积极打造文化科技融合标杆。**广视听行业正处于拥抱新技术、培育新质生产力的关键窗口期。公司依托早期技术积累，将持续探索布局人工智能中试平台、国家级科研创新平台等科技创新载体，实施“人工智能+广视听”行动，推动“芒果大模型”专业化、商业化跃迁，以数智化赋能内容全产业链，推动AI、超高清、虚拟拍摄等技术在创作、生产、传播中的深度应用。推动AIGC创作平台、超高清智能云制作平台、新芒果云等商业化落地；上线全新媒资系统、AI剧本评估、翻译大模型等智能应用，推动芒果TV全终端“智能化”变革及“游戏化互动生态”建设，打造电视智能体。

**四是全面提升芒果出海传播效能。**内容出海是长视频平台拓展市场、寻求增量的重要路径。公司将继续以芒果TV国际App为主阵地，以“平台建设”和“分区运营”为主攻方向，扎实推进“芒果出海三年行动计划”，积极开拓国际市场。推动平台建设升级，针对不同区域的语言环境和使用习惯，完善产品功能及内容本地化适配，促进平台日均活跃用户快速增长。不断扩大海外媒体生态版图，稳步推进分区域运营，以点带面，一区一策，打造多样化本地内容矩阵，推进越南版《哈哈农夫2》《披荆斩棘的哥哥2》等本土化节目制作。

**五是加快革新核心主业商业模式。**依托优质内容，通过用户

分层权益创新、头部 IP 深度绑定、AI 智能体服务等运营模式创新，推动会员规模稳健增长和 ARPPU 值稳步提升。加速新商业广告探索，创新微短剧赛道营销，聚焦内容的创新表达和迭代，推动广告经营从“节目内的广告植入”向“IP 全产业链渗透”转型，通过长中短生态融合与 AI 技术驱动，构建精准投放体系。抢抓超高清视频大屏业务发展窗口期，加大 IPTV、OTT 端产品创新力度，依托芒果大模型、AI 算法等强化精准运营，持续提升大屏用户体验、用户粘性和使用时长。

**六是扎实推进新兴赛道战略布局。**以芒果 TV 为核心，强化生态协同，围绕内容 IP 实现商业变现、构建生态闭环。金鹰卡通聚焦动漫与亲子 IP，以 AIGC 提升内容产能，通过内容发行、衍生品开发、“芒果童学”美育研学、线下实景娱乐等完善 IP 商业化路径。小芒电商加速推进 IP 衍生品开发体系建设，完成设计、供应链搭建、规模化量产等能力建设，深度挖掘以潮玩 IP “Cluebie”为代表的 IP 衍生商业化落地，打造具有全国影响力的 IP 周边平台。天娱传媒紧密联动芒系内容，推进《声鸣远扬》新人养成计划，孵化自有音乐节 IP。快乐购坚定“溯源记”品牌路线，打造特色自营产品矩阵，构建“内容+服务+产品”消费生态。

**七是坚决贯彻监管新规治理要求。**严格贯彻落实监管新规，持续夯实治理根基，将合规理念贯穿经营决策全流程。进一步完善公司治理体系，平稳有序推进董事会换届工作，优化审计委员

会运作机制，确保董事会和专门委员会决策的科学性与高效性。强化内部控制建设，聚焦重点领域开展常态化监督，筑牢风险防线。坚持以投资者需求为导向，增强信息披露的针对性和有效性，提升信息披露质量；落实“质量回报双提升”行动方案，深化投资者关系管理，通过多渠道互动交流回应市场关切，完善现金分红等回报机制，切实维护全体股东合法权益。

芒果超媒股份有限公司董事会

2026年4月25日