

阿里投资版图重构： 收缩与聚焦下的战略变奏

证券时报记者 聂英好

阿里巴巴对外投资版图继续收缩，一个月之内二度“卖子”。近段时间，阿里相继发布公告，先是于74亿元出售银泰百货，半个月之后宣布以131.38亿港元出售所持大润发母公司高鑫零售全部股权。

出售高鑫零售和银泰百货，是2023年9月阿里新管理层上任以来，阿里投资版图收缩的最新动作。自2024年2月以来，阿里相继减持快狗打车、B站、陌陌、网易云、小鹏汽车、光线传媒等知名公司。阿里内部相关人士对记者表示，当前阿里有序退出非核心资产，战略聚焦核心业务的发展信号更加清晰。

1 加速退出非核心业务

面对一众新电商平台远超行业平均增速，阿里显然已经等不起了。1月1日，阿里发布公告称，子公司及New Retail与德弘资本订立协议，出售所持高鑫零售全部股权，占高鑫零售已发行股份总数约78.7%，阿里子公司及New Retail将有权就待售股份收取最高金额为131.38亿港元。

而就在此前半个月，阿里巴巴以74亿元的价格出售银泰百货，受让方为雅戈尔集团和银泰管理团队组成的财团。阿里公告显示，预计因出售银泰百货而录得亏损约为93亿元。阿里方面表示，现在的安排是最好的选择，阿里将进一步聚焦核心业务，银泰百货将开启新的创业。

减持与退出当属阿里2024年的关键词。2024年以来阿里相继减持美股和港股公司，包括快狗打车、B站、陌陌、网易云音乐、小鹏汽车等知名公司。A股公司方面，自2023年开始，阿里系公司就至少将7家上市公司的股权转让至同为阿里系公司的杭州灏月名下，包括丽人丽妆、分众传媒、千方科技、美年健康、居然之家、圆通速递、美凯龙等，这被市场解读为后续减持铺路。2024年末，丽人丽妆被阿里系清仓；光线传媒遭阿里创投减持，减持完成后，阿里创投不再是光线传媒持股5%以上股东。

在过去一年，阿里加速剥离非核心业务资产，背后是复杂且多元的考量。着眼行业全局，互联网行业历经高速增长后的黄金时代，如今红利逐渐消退，市场竞争趋于白热化，以美团、字节跳动、拼多多为代表的互联网巨头强势崛起，对阿

2 从主投电商到多元投资

2013年3月，马云曾公开表示，阿里巴巴集团将通过并购来增强竞争力。回溯阿里的投资历程，其早期对外投资主要聚焦于电商主业，希望通过一系列投资来强化与电商主业的协同效应，并弥补电商基础能力的不足。

张勇接棒马云前后，为了应对互联网流量红利结束的压力并加深护城河，寻求电商以外的新增长，阿里开启了千亿元规模的收购时期，其投资触角逐渐伸向本地生活、大文娱、新零售等领域。在这一时期，阿里将微博、优酷、虾米音乐、万网、高德地图、饿了么、银泰百货、大润发等几十个大大小小的企业收入囊中。

从一些投资电商的重要节点来看，阿里在2015年8月以约283亿元战略投资苏宁易购，实现电商领域线上线下的全面融合；此后又在2016年投资东南亚电商平台Lazada，此举使得阿里在东南亚等海外市场取得显著增长。

当投资边界拓宽后，阿里目前的本地生活板块、大文娱板块以及新零售板块基本上都是通过收购而来。然而从投资效果来看，不少投资标的的后续发展并未完全按照阿里最初的设想顺利推进。以饿了么为例，阿里在2018年联合蚂蚁金服以95亿美元对饿了么完成全资收购。阿里对饿了么的收购，堪称在本地生活领域的标志性事件。彼时，外卖市场方兴未艾，阿里希望通过整合饿了么，完善本地生活服务生态，在本地生活市场中尽可能地抢占份额。

不过，本地生活市场竞争远比想象

在不断“卖卖卖”的同时，阿里也在加码另一部分投资。2024年以来，阿里对于电商、跨境电商以及AI领域投入重金布局。阿里的对外投资版图变化，不仅对被投标的所处行业产生重要影响，更重要的是反映了阿里自组织架构变革之后的核心战略变化。

阿里引领了电商、互联网金融的发展，是中国互联网标杆式的企业，阿里系的投资版图亦体现了其在多个行业的深远影响。但是近几年来，随着互联网红利的进一步消退，美团、字节跳动为代表的巨头们的崛起，阿里面临的挑战与压力已然摆在面前。未来阿里如何在投资策略上进行更为精细化的调整，成为市场关注的新焦点。

里在电商、本地生活等传统优势领域构成严峻挑战。阿里需要重新审视业务布局，集中资源巩固核心竞争力。

从财务角度来看，阿里部分投资项目未能达到预期收益。一些早期布局旨在抢占市场份额、培育新兴业务，但随着时间推移，未能实现盈利或增长不及预期，拖累整体业绩。保留这些资产不仅消耗资源，还可能影响阿里整体的财务健康和市值。

面对互联网行业竞争格局重塑、投资收益未及预期等情况，阿里迅速进行内部战略调整。2023年9月，阿里明确“用户为先、AI驱动”两大战略核心，并围绕此重新规划业务布局，调整战略优先级。阿里巴巴集团CEO吴泳铭上任后即强调，阿里将根据市场规模、商业模式及产品竞争力，梳理既有业务的优先级，定义核心业务与非核心业务。

对于非核心业务，阿里则将通过多种资本化方式，尽快实现资产价值。阿里内部相关人士对记者表示，对于非核心业务，阿里正在通过尽快盈利或其他多种资本化方式，实现资产价值，以便向股东返还价值，当前阿里有序退出非核心资产，战略聚焦核心业务的发展信号更加清晰。

在阿里2024财年第三季度财报电话会上，阿里巴巴集团董事会主席蔡崇信对于“出售非核心资产”的问题时亦表示，在2024财年的前9个月（2023年4月1日至12月31日），阿里已完成17亿美元的非核心资产出售。“资产负债表上依然有一些传统的实体零售业务，这些也不是我们核心聚焦的。如果能够完成退出的话，也是非常合理的。”蔡崇信彼时回应称。

中激烈，美团在外卖配送体系、用户黏性等方面具有深厚积累，在本地生活领域逐渐呈现一家独大之势。就业绩层面而言，2024年前三季度，美团实现营收2491.04亿元，净利润为295.85亿元，其中外卖配送服务、佣金收入和在线营销服务贡献主要利润。相比之下，尽管得到阿里赋能，饿了么所属的本地生活集团业务仍未实现盈利，未达到阿里预期的协同效应。

再看新零售板块投资效果，阿里此前之所以收购银泰百货和大润发这样的实体零售，是因为此举对于推动品牌入驻天猫、零售业数字化和即时零售创新模式在实体零售的落地有着巨大的价值。但后来银泰百货与高鑫零售连续亏损，反成为阿里前行路上的负担。

中国连锁经营协会客座顾问、零售电商行业专家庄帅对证券时报记者分析，在阿里实施放权让银泰百货和高鑫零售自主决策和自负盈亏之后，银泰百货和大润发的表现仍不尽如人意，一方面有行业大趋势的问题，另一方面则是这两个组织已经有阿里依赖症，导致放权后自身的调整和创新仍然迟滞。

“放弃银泰百货和高鑫零售，甚至所有阿里实体零售业务单元，对阿里来说利大于弊：一是减亏，两三年内想让银泰百货和大润发重回盈利轨道恐怕难度很大，但出售它们却可以马上减少亏损；二是减负，出售这些资产就不会持续出现闭店、裁员和组织管理压力，极大减少阿里管理层的经营负担；三是聚焦平台和更开放。”庄帅表示。

阿里巴巴是中国互联网标杆式的企业，阿里系的投资版图亦体现了其在多个行业的深远影响。随着互联网红利的进一步消退及新巨头们的崛起，阿里面临的挑战与压力已然摆在面前。未来阿里如何在投资策略上进行更为精细化的调整，成为市场关注的新焦点。

阿里的对外投资版图变化



聂英好/制表 彭春霞/制图

3 回归“主业”：聚焦电商与云计算

出售非核心资产的背后，是阿里从多元化扩张转向聚焦主业的战略调整。阿里开始重新审视战略方向，回归电商与云计算“主业”成为明确选择。电商作为阿里的起家业务和核心竞争力所在，再次成为投资重点；同时在AI时代加速到来的当下，抓住云计算这一历史性机遇也成为阿里的重点选择。

在过去一年中，阿里显著加大了对电商业务的投入力度，如全面整合淘天集团、阿里国际以及1688、闲鱼等电商业务，成立电商事业群；淘天集团加大营销力度，线上线下广告一起发力，手机软件的开屏广告、电梯间的海报宣传等都不少了淘宝天猫的身影；加强用户体验，扩大购买力较强的用户群体，淘宝天猫88VIP会员在2024年第三季度达到4600万人，实现持续同比双位数增长。

对于跨境电商领域，阿里更是全力布局。2024年7月，淘宝推出了“大服饰全球包邮计划”，通过淘宝海外业务，把国内服饰卖到海外。9月，该计划升级为“淘宝天猫出海增长计划”，由仅向服饰商家开放扩大至面向全行业商家。淘宝海外托管采用半托管模式，商家有产品所有权和自主定价权，需要在收到订单后将货物发至国内的集运仓，剩下的流量获取、跨境物流、清关、售后等环节由淘宝负责等。

在云业务方面，从2023年开始，阿里的云业务就是逐渐减少净利润率的项目制合约，聚焦公共云业务，同时加大投入AI基础设施。在AI建设进度方面，根据阿里2025财年第二季的最新报告，AI方面，阿里云已获明确认可为中国首选的用于公共云及AI训练和应用的服务提供商，阿里云正以AI为中心，全面重构底层硬件、计算、存储、网络、数据库、大数据，并与AI场景有机适配、融合，加速模型的开发和应用，打造AI基建。

此前阿里云已披露，中国有超过50%的大模型公司跑在阿里云上，80%的科技企业运行在阿里云上。在2024年9月的云

■ 出售非核心资产的背后，是阿里从多元化扩张转向聚焦主业的战略调整。电商作为阿里的起家业务和核心竞争力所在，再次成为投资重点；同时在AI时代加速到来的当下，抓住云计算这一历史性机遇也成为阿里的重点选择。

栖大会上，阿里云还发布通义千问开源模型2.5系列，该系列已成为全球开源生态系统中的领先模型之一。自2023年首次开源至2024年9月30日，在Hugging Face上已有超过7万个衍生模型基于通义家族而开发。

一叶知秋，阿里的战略调整之变，也是当前整个互联网行业从大举扩张走向聚焦主业的缩影。例如早在2022年，腾讯就已在收缩战线，把不适当下和未来发展阶段的周边业务进行缩减，当年关停、下架App应用16款，包括QQ影音、看点快报、搜狗地图、腾讯WiFi管家等一众知名产品。字节跳动在2021年前后就开始收缩业务线，其教育、证券、房产等部门均在此之后相继被裁撤；2023年，字节跳动对旗下游戏业务朝夕光年进行大规模业务收缩，选择继续深耕主业广告和电商。

互联网“大厂”的业务收缩与行业大环境息息相关，当下互联网流量红利见顶，整体格局与市场空间基本成型，亏损换规模的策略已不再适用于当前的行业环境。资本对于互联网行业未来空间的想象，正逐渐回落到对平台商业化、盈利能力的看重。

世华科技拟定增募资 扩产光学显示薄膜材料

证券时报记者 陈澄

1月6日晚间，世华科技(688093)披露定增预案，拟募资不超过6亿元，用于光学显示薄膜材料扩产项目。公司表示，该项目建成后，将有效提升公司高性能光学材料的制造能力，进一步加强公司功能性材料领域的产业布局、公司产品结构及应用领域，符合公司的战略需求和高质量发展需求。

公开资料显示，世华科技是一家从事功能性材料研发、生产及销售的国家级专精特新“小巨人”企业、国家高新技术企业。

根据公告，此次项目计划总投资金额为7.4亿元，拟通过引进先进设备、建设高标准的生产基地，进一步聚焦公司功能性材料核心主业，建设以偏光片保护膜、OLED制程保护膜、OCA光学胶膜为主的光学显示薄膜材料扩产项目。

世华科技表示，本次募投项目相关产品技术难度较高，目前仍主要由国际厂商垄断，打造国产化自主生产能力迫在眉睫。本次募投项目涉及的偏光片保护膜、OLED制程保护膜、OCA光学胶膜产品是显示面板产业链上游关键光学薄膜材料，对于显示面板的性能及生产良率具备重要作用，目前仍主要由3M、ZACROS、LG化学、Nitto、三菱化学、SKC等美、日、韩厂商垄断。

公司认为，随着产业的逐步成熟，下游显示面板厂商更有意愿尝试国内厂商的光学薄膜材料，从而获得更稳定的供应保障和更好的产品服务。在这样的大背景下，公司凭借在产业链内多年的人才积累和技术储备，可以与全球领先的显示面板企业一同开发具备竞争力的产品参与国际化竞争，并替代传统日、韩厂商用于显示面板的生产中。

为满足相关标准，企业须具备关键树脂合成、功能涂层设计、粘接剂制备、光学级精密涂布工艺到产品大批量稳定生产的核心能力。目前，公司已实现技术突破，并已经完成了偏光片保护膜、OLED制程保护膜、OCA光学胶膜中部分产品的试生产并陆续量产交付，但由于现有光学级设备产能、幅宽等尚无法完全满足下游客户大规模量产交付的需求，因此公司亟需通过引进先进设备、建设更高标准的生产基地为下游客户提供更有竞争力的产品，并提升公司核心竞争力。

显示面板是一个千亿美元级别的大市场。根据集微咨询统计数据，2023年全球显示面板产业收入为1088亿美元，预计2024年全年有望达到1197亿美元。车载显示作为新增量市场，根据中商产业研究院数据，2023年全球车载显示面板市场规模达95亿美元，预计2024年将达到101亿美元。

世华科技表示，受益于下游千亿美元级显示面板行业的市场需求，以及在新能源汽车车载显示、AI/AR/VR眼镜、AI智能家居等新兴产业的快速带动下，本次募投项目产品所处光学薄膜材料行业迎来了黄金发展时期，下游国产替代需求强劲。

而本次募投项目涉及的偏光片保护膜、OLED制程保护膜和OCA光学胶膜作为显示光学领域的关键原材料，伴随显示面板行业发展，市场规模不断扩大。

近年来，国家和行业层面出台了多项重大利好政策，不断促进新材料、高性能光学材料及下游显示领域的发展。世华科技认为，本募投项目的实施，有助于扩大高性能光学材料产能，把握显示面板产能转移带来的国产化替代机遇，进一步加强公司功能性材料领域的产业布局，为公司未来长期发展奠定坚实基础。与此同时，在当下全球地缘政治冲突、国际贸易摩擦频繁发生的大背景下，全球产业链正迎来前所未有的挑战。本项目的实施将为我显示面板供应链厂商提供包括偏光片保护膜、OLED制程保护膜、OCA光学胶膜在内的稳定、优质的高性能光学材料，提升我国显示面板行业在全球产业格局中的抗风险能力，对于保障我国显示面板供应链安全、实现产业升级具有重要价值。

宝地矿业筹划购买 葱岭能源87%股权

证券时报记者 梅双

宝地矿业(601121)1月6日晚间公告，公司拟通过发行股份及支付现金购买资产并募集配套资金购买克州葱岭实业有限公司(以下简称“葱岭实业”)和JAAN INVESTMENTS CO.LTD合计持有的新疆葱岭能源有限公司(以下简称“葱岭能源”)87%的股权并向不超过35名符合条件的特定投资者发行股份募集配套资金。

宝地矿业披露，本次交易预计不构成重大资产重组，预计不构成关联交易。本次交易不会导致公司实际控制人发生变更，不构成重组上市。公司股票自1月7日开市起停牌，预计停牌时间不超过10个交易日。

资料显示，葱岭能源成立于2014年3月，主营业务为铁矿石的开采、选矿加工和铁精粉销售，拥有新疆阿克陶县孜洛依北铁矿采矿权和新疆阿克陶县托合特日克铁矿勘探探矿权，目前主要资产为与采矿相关的矿山、选矿厂等资产。

回溯公告，宝地矿业于2022年完成松湖铁矿采矿权证变更延续，成功获取察汉乌苏铁矿采矿权，收购青海省哈西图矿业有限公司100%股权、葱岭能源13%股权。也就是说，如果此次交易完成，宝地矿业将100%控股葱岭能源。

据宝地矿业1月6日晚间公告，此次交易正处于筹划阶段，交易双方尚未签署正式的交易协议，且本次交易尚需提交公司董事会、股东大会审议，并经有权监管机构批准后方可正式实施，最终能否通过审批尚存在较大不确定性。

宝地矿业的主要业务为铁矿石的开采、选矿加工和铁精粉销售，目前的主要产品为铁矿石经过加工的铁精矿。公司业务主要位于新疆地区，矿产资源主要分布于新疆地区的伊犁、哈密、巴州以及青海格尔木等地区。2024年前三季度，宝地矿业实现营业收入9.75亿元，同比增长78.70%；净利润1.71亿元，同比减少0.55%；扣非净利润1.56亿元，同比增长91.95%。

在改善经营管理和创新开拓方面，宝地矿业表示，公司目前生产经营稳中向好，持续提高资源获取能力，积极推动主业发展，努力提升市场占有率，多个矿山处于新建及改扩建阶段。后续将进一步统筹发展和安全，加强生产组织、科学管控成本，加快推动新建及在建项目建设。