

阿里
腾讯

生态投资布局

By 胡心缘

Tencent 腾讯

目录

01

阿里生态投资布局

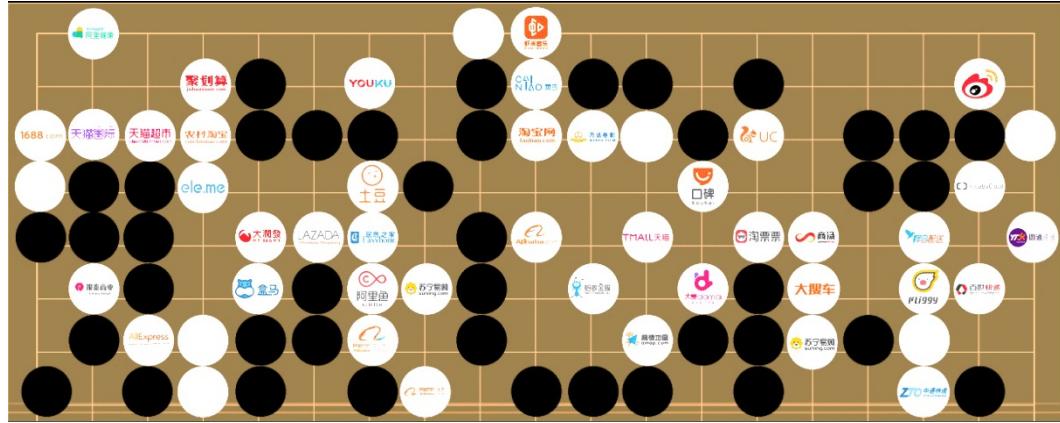
02

腾讯生态投资布局

阿里业务生态



阿里投资策略——围棋式，1+1>10



阿里数字经济体

核心商业

- 零售商业/批发商业
- 生活服务

数字媒体及娱乐

创新业务

核心商业及新零售业务
相关物流基础设施

数字媒体及娱乐业务
相关数据技术

阿里妈妈：营销服务及数据管理平台

蚂蚁金服：支付及金融服务基础设施

阿里云：技术及系统基础设施

策略

- 持续的战略投资
- 更注重业务协同
- 投资组合持续审查和严格监督管理

目标

- 巩固核心业务的市场地位

SUN ART
Retail Group Limited

sto express

HUITONGDA

居然之家
Easyhome

网易考拉

M MACALINE

ZTO 中通速递
ZTO EXPRESS

bilibili

CARZONE
康众汽车配件

- 实现全球化

tokopedia
trendyol
daraz

- 投资新的技术趋势带动业务增长

Shiji

CHINA TRANSINFO

商汤
senseTime

MEGVII 旷视

Cambricon
寒武纪

C-SKY

阿里系投资主体及团队架构



集团战略投资部负责人背景

■ 执行副主席



蔡崇信

- 1999年加入阿里巴巴集团，为公司创始人之一，自公司成立以来一直为董事会成员，并担任首席财务官至2013年。目前担任阿里巴巴集团董事会执行副主席，同时是阿里巴巴集团及蚂蚁集团的投资委员会成员、阿里巴巴合伙人制度的创始合伙人之一。
- 1995年至1999年，任职于瑞典瓦伦堡（Wallenberg）家族的主要投资公司Investor AB的香港分部从事私募股权投资。在此之前，担任纽约管理层收购公司Rosecliff, Inc.的首席法律顾问。1990年至1993年，在总部设于纽约的国际律师事务所Sullivan & Cromwell LLP担任税务组律师。
- 具有美国纽约州执业律师资格，并拥有耶鲁学院经济学及东亚研究学士学位以及耶鲁法学院法学博士学位。



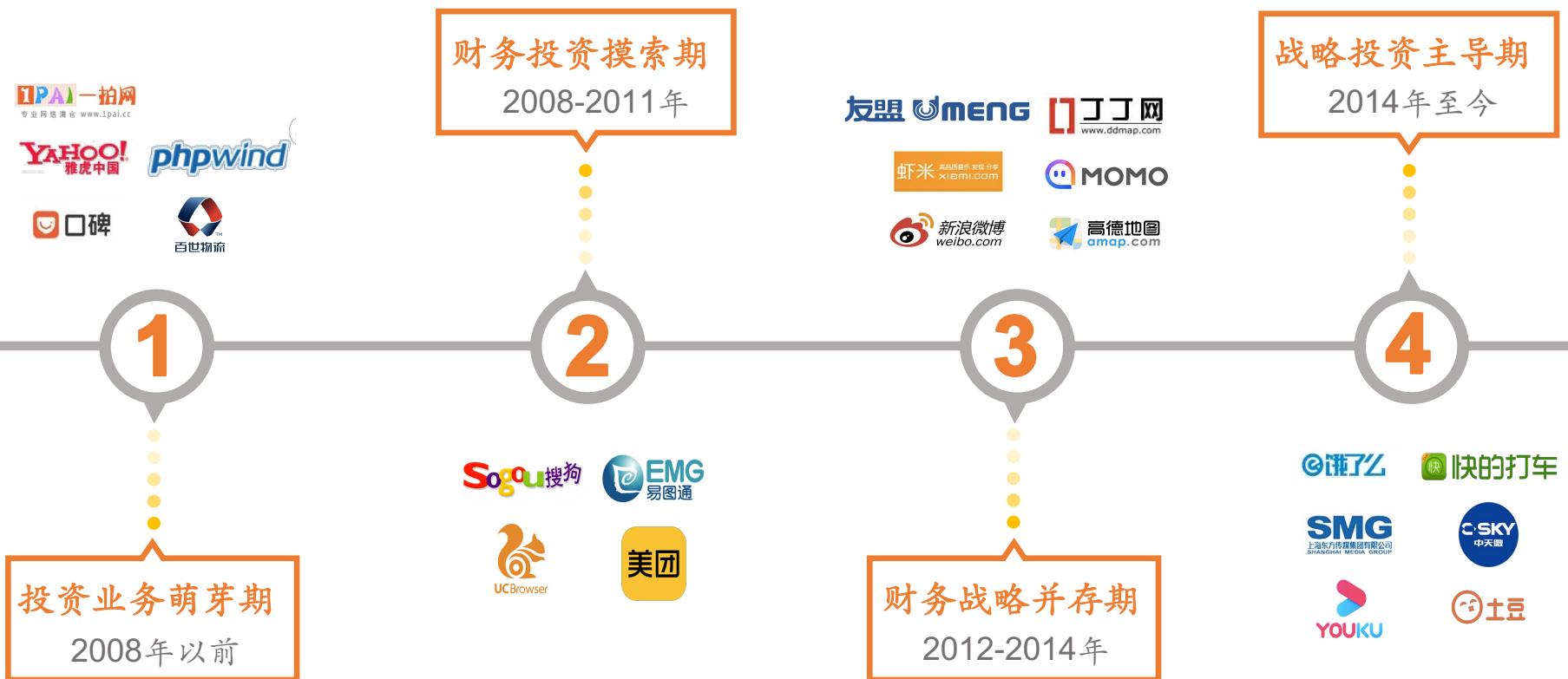
武卫

■ 首席财务官兼投资部负责人

- 自2013年5月起担任阿里巴巴集团首席财务官，自2019年6月起兼任集团战略投资部负责人。2007年7月加入本公司并担任Alibaba.com首席财务官。
- 加入阿里巴巴集团前，曾担任毕马威华振会计师事务所北京办事处审计合伙人。
- 特许公认会计师公会会员，持有首都经济贸易大学的会计学学士学位。

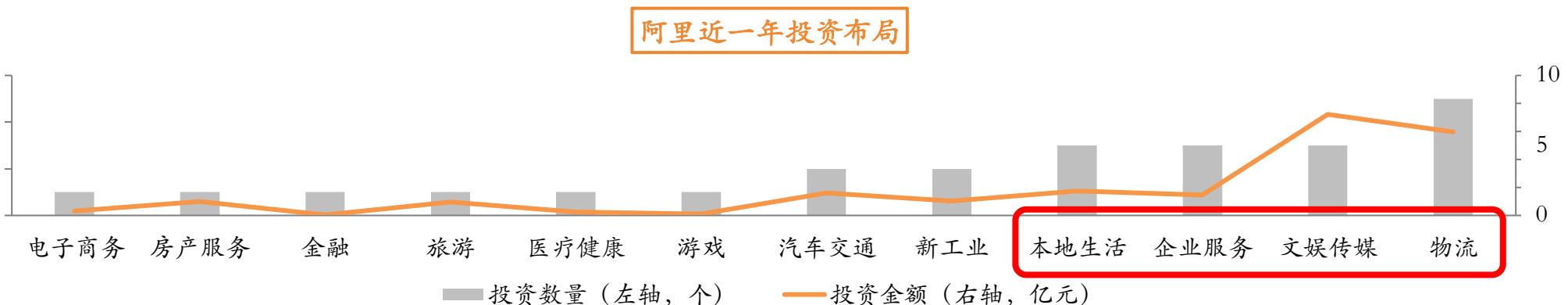
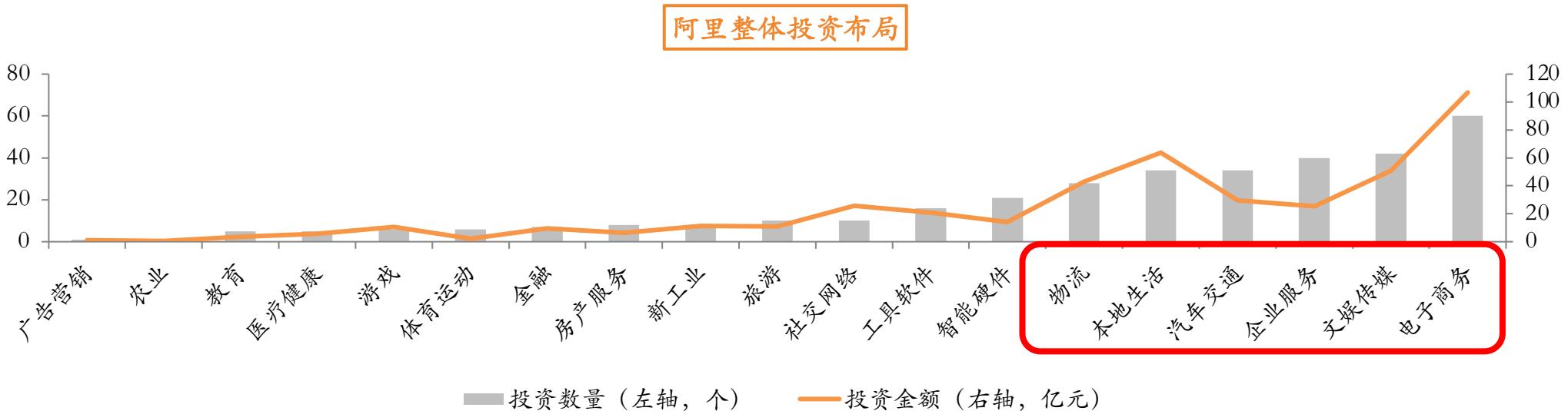
阿里投资发展阶段

阿里最初通过财务投资帮助其电商业务发展，13年组织架构变革后，分散在各事业部的投资部与独立的阿里资本一并划归到“阿里巴巴集团投资部”，成为由财务投资者向战略投资者角色转化的关键。



阿里战投部投资布局

阿里2B起家，总计投资300余家公司，投资数量最多的领域为电子商务、文娱传媒、企业服务、汽车交通、本地生活以及物流。



投资案例：饿了么

饿了么融资历程



饿了么并购后进程



最大化用户流量

开放淘宝和支付宝入口，饿了么在进入低线市场时，阿里提供了巨大的流量支持

丰富配送场景

新零售扩大其产品和服务范围。纳入阿里系统后，配送员除餐品外，还可以配送阿里提供的鲜花、百货等，分摊了配送成本



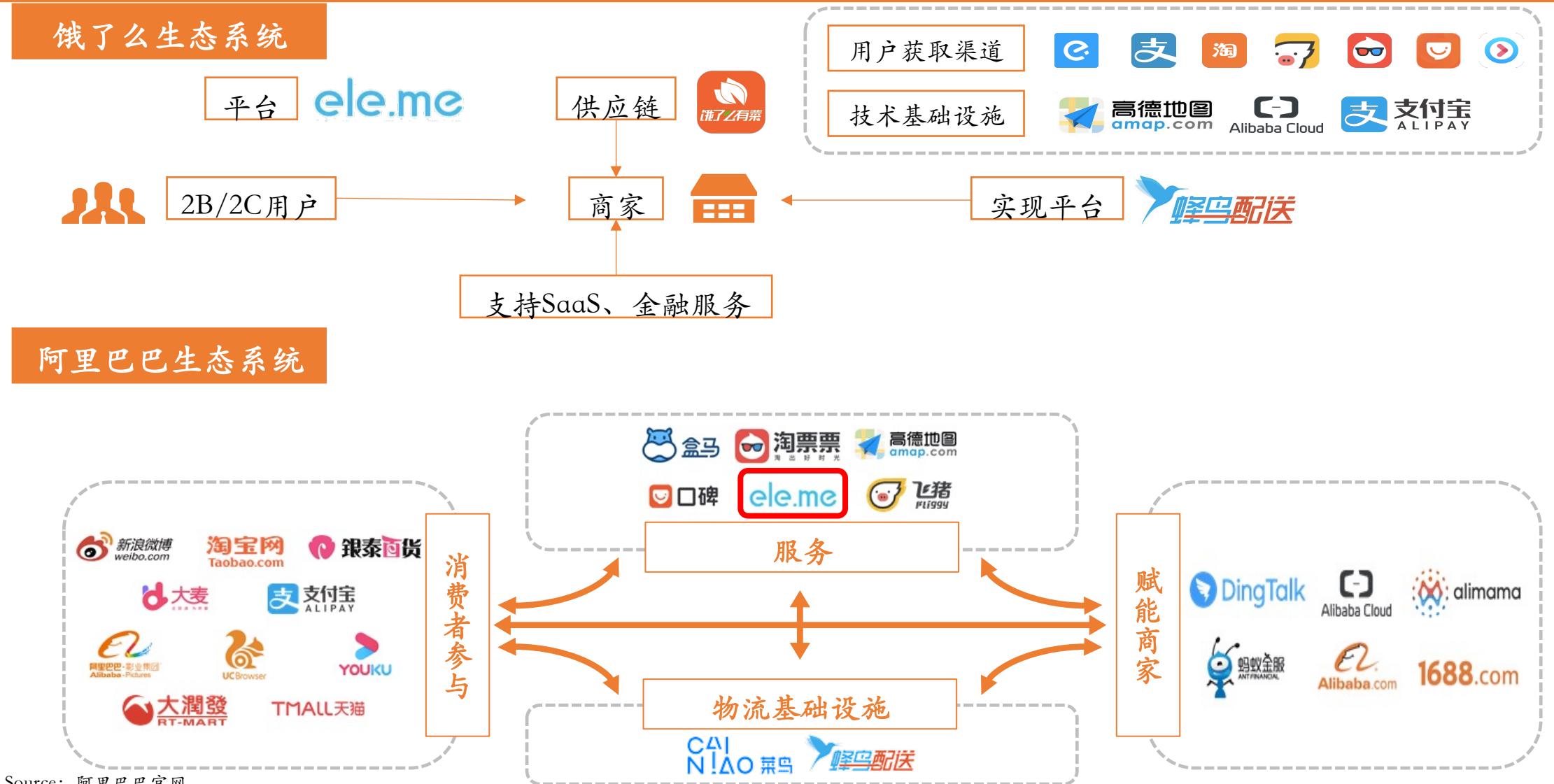
会员融合

阿里将饿了么纳入88会员体系，向饿了么输送阿里生态的超级会员

优化组织结构

阿里将饿了么的组织结构从多层级结构转化为事业部式结构，三个事业部之间互相不交流，地区客户经理、物流经理、采购经理等采取扁平化管理

饿了么与阿里生态协同



阿里大健康生态投资

阿里大健康生态体系



阿里云

达摩院
Alibaba DAMO Academy

支付宝
ALIPAY



平台、技术、内容、产品和应用共同构成了阿里大健康生态系统。

以“自有”+“延伸”+“合作”+“投资”等方式布局，
阿里的组建属于“自有搭平台”，阿里系其他
公司在医疗健康业务上的布局是“做延伸”。

阿里大健康数字基建大图



阿里健康：协同与合作

协同赋能

- 借助阿里集团的流量和技术优势更好地实现业务创新，并在互联网医疗、慢病管理、新零售业务和数字化新基建等多方面持续扩大业务布局，打造全版图的大健康生态系统。



合作共赢

中国医药O2O先锋联盟

联合65家连锁药店探索医药新零售，覆盖全国近百城市、万余家零售药房门店。



中国医药O2O先锋联盟
China Medical O2O Pioneer Alliance

联合、融合、聚合

慢病福利计划

与近50家中外顶级药品生产企业合作，通过线上问诊开处方、药品配送到家的「互联网医+药」创新模式，保障疫情期间慢病患者复诊与药品供给。



目录

01

阿里生态投资布局

02

腾讯生态投资布局

腾讯生态圈

腾讯生态圈是**连接生态**，从连接人、服务及设备，到连接企业及未来科技，形成共赢的产业生态。通信和社交是整个生态的核心，在面向用户方面从通信和社交出发到提供数字内容、金融科技服务以及工具性软件，面向企业则通过腾讯广告、腾讯云和智慧产业来实现。



腾讯投资策略——同心圆，占赛道，有所为有所不为

策略

- 核心逻辑：创造价值
- 投资原则：用户第一，被投企业第二，腾讯第三
- 战略：有所为，有所不为

三类战略投资

第一类

- 通过投资或并购形成具有主控地位的平台型公司

第二类

- 在核心垂直市场上可以和腾讯有很强的联动

第三类

- 帮助腾讯在主营业务垂直产业链中获取更大生态价值并稳固护城河

 腾讯音乐娱乐
QQ音乐 ⚡酷狗音乐 🎵酷我音乐 🎶全民K歌

 阅文集团
CHINA LITERATURE

 WeBank 微众银行

 京东

 拼多多

 58同城

 SUPERCELL

 西山居

 快手

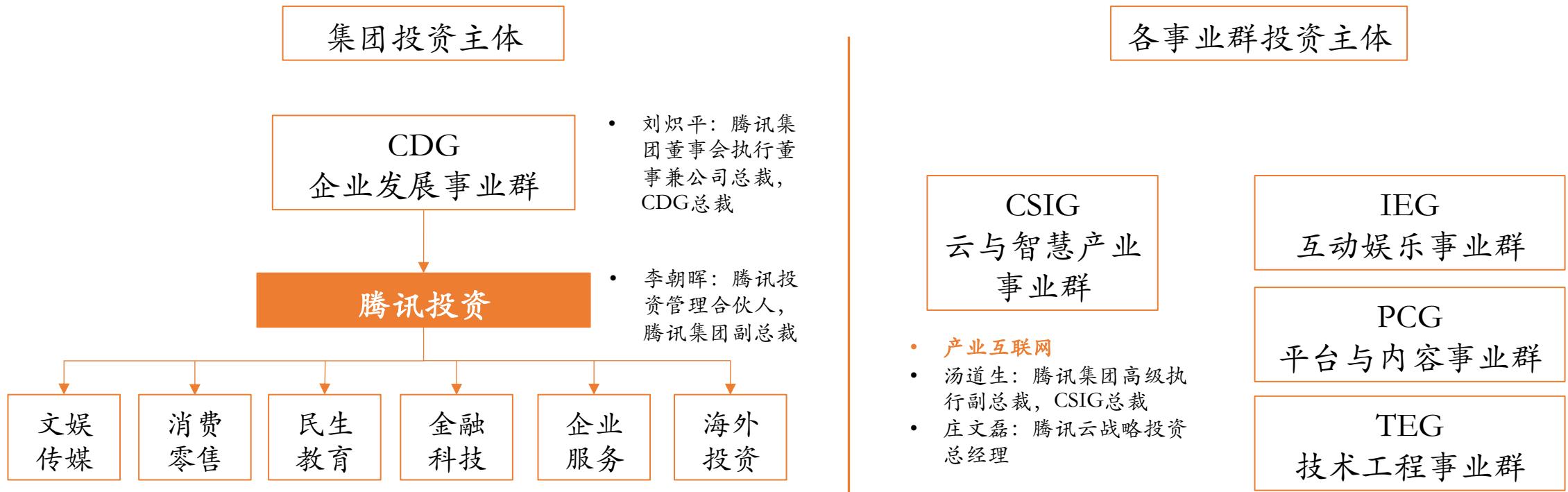
Tencent 腾讯



腾讯更像是一种圈层式的投资方式，核心是“社交+内容”，越趋近中心圈层腾讯的控制力就越强，在这一领域腾讯会考虑控股和并购；而在较远的领域，腾讯采用少数股权投资方式构建生态，输出基础能力给合作伙伴，进而获得进入新领域的机会，这与腾讯的连接策略相辅相成。

腾讯不愿放过每一个细分领域的空白，以防行业巨头的出现；同时鼓励“赛马机制”，即鼓励内部竞争和试错，把某个产品项目成功与基层业务单元的独立创新联系在一起，而不是完全来自于顶层设计的结果。

腾讯系投资主体及团队架构



腾讯投资负责人背景

■ 董事会执行董事兼公司总裁，CDG 总裁



刘炽平

- 2005年加入腾讯，出任本公司首席战略投资官，负责公司战略、投资、并购和投资者关系方面的工作；于2006年升任总裁，负责管理公司日常营运。2007年，被任命为董事会执行董事。
- 加入腾讯之前，为高盛亚洲投资银行部的执行董事及电信、媒体与科技界的首席运营官，并曾在麦肯锡公司工作。
- 拥有密歇根大学电子工程学士学位，史丹福大学电子工程理硕士学位以及西北大学凯洛格管理学院研究生院工商管理硕士学位。

■ 腾讯投资管理合伙人，腾讯集团副总裁



李朝晖

- 负责腾讯在全球范围内社交、游戏及O2O领域的投资并购。曾就职于Google、诺基亚以及贝塔斯曼亚洲投资基金等，具有丰富的投资、互联网及移动行业经验。拥有北大管理学学士学位和美国杜克大学MBA学位。

■ 腾讯投资合伙人



湛炜标

- 目前主要关注金融科技等领域，曾就职于微软、金蝶。拥有华南理工大学工程及经济双学士学位，香港科技大学EMBA学位。

腾讯投资管理团队情况

五位腾讯投资董事总经理：

- Dan Brody（杨丹宁）主要关注海外投资
- 姚磊文主要关注技术、企业服务、医疗、汽车等领域的投资
- 夏尧主要关注电商、本地服务、消费零售等领域的投资
- 马丹英主要关注金融、内容等领域的投资
- 余海洋关注社交娱乐、教育、旅游、住房、保险、游戏等领域的投资

三位腾讯投资执行董事：

- Sunny Lo、Lincoln Yeh目前主要关注海外投资
- 郝瑞主要关注消费零售、交易平台、物流等领域投资
- 唐胤硕主要关注全球基金投资和投资平台建设，代表案例包括红杉资本、高瓴资本、高榕资本、Coatue等国内外科技互联网基金，并负责跟投基金相关业务

腾讯投资投资策略演变



2017-2019年

- 关键词：下沉市场、私域流量、AI、5G、工业互联时代
- To C聚焦智慧零售、微信生态圈和小程序
- 进军To B领域

2020年以来

- 关键词：后疫情时代
- To C聚焦宅经济（医疗、教育、文娱产业）
- To B聚焦企业服务
- “把半条命交给合作伙伴”的投资色彩正渐渐退去，越来越强调控制和拥有

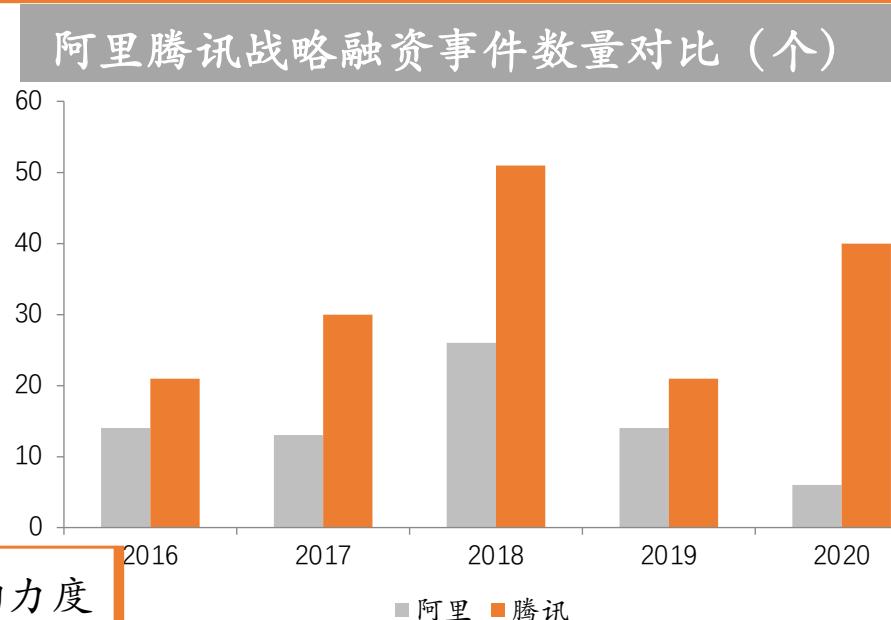
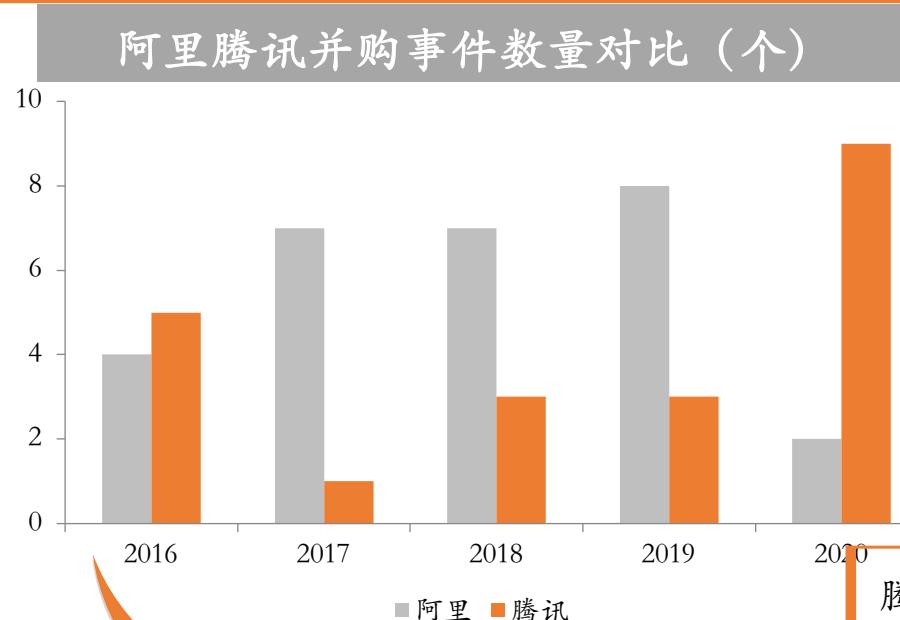
2011-2016年

- 关键词：移动流量的红利、O2O
- 聚焦本地生活服务和电商平台
- 奠定腾讯战投多联营、合营而非并购的基调

2008-2010年底

- 关键词：PC互联网时代
- 腾讯投资并购部（腾讯投资）2008年成立
- 聚焦游戏领域，投资包括outspark、游戏谷等

腾讯加大并购力度

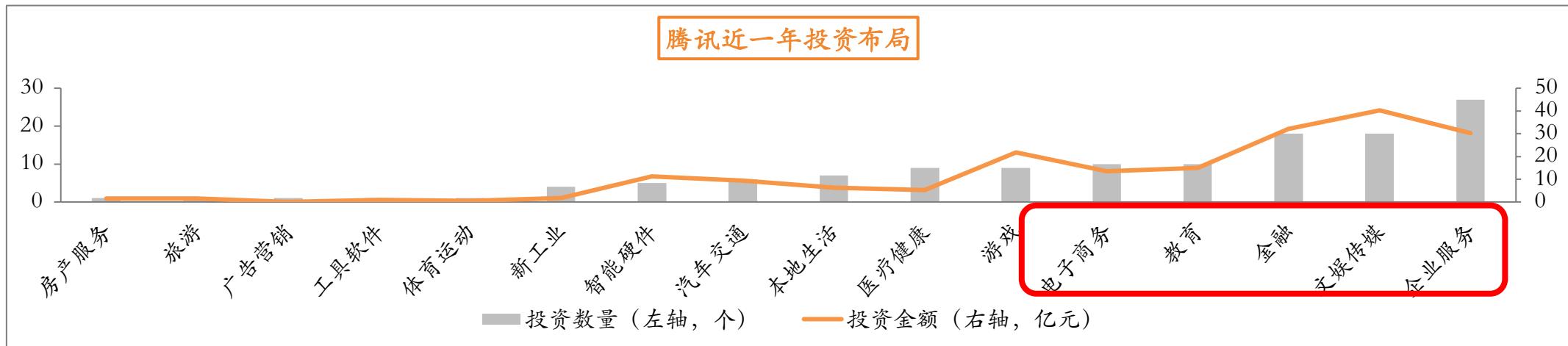
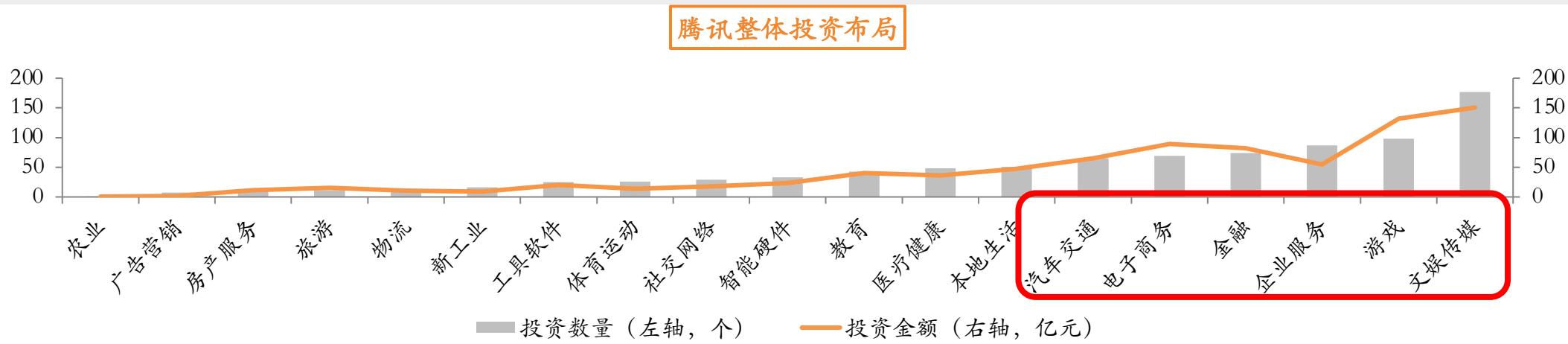


重要并购行为一览

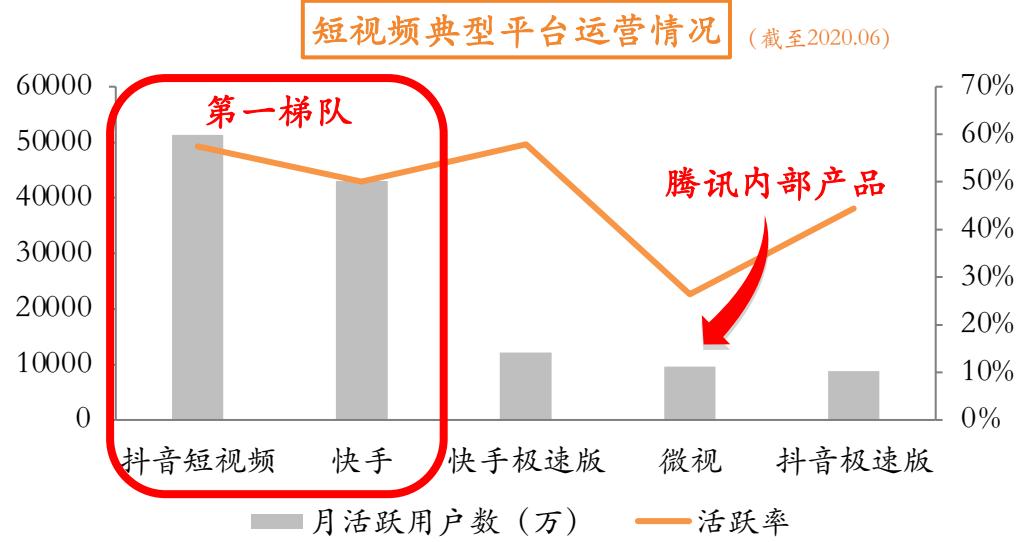
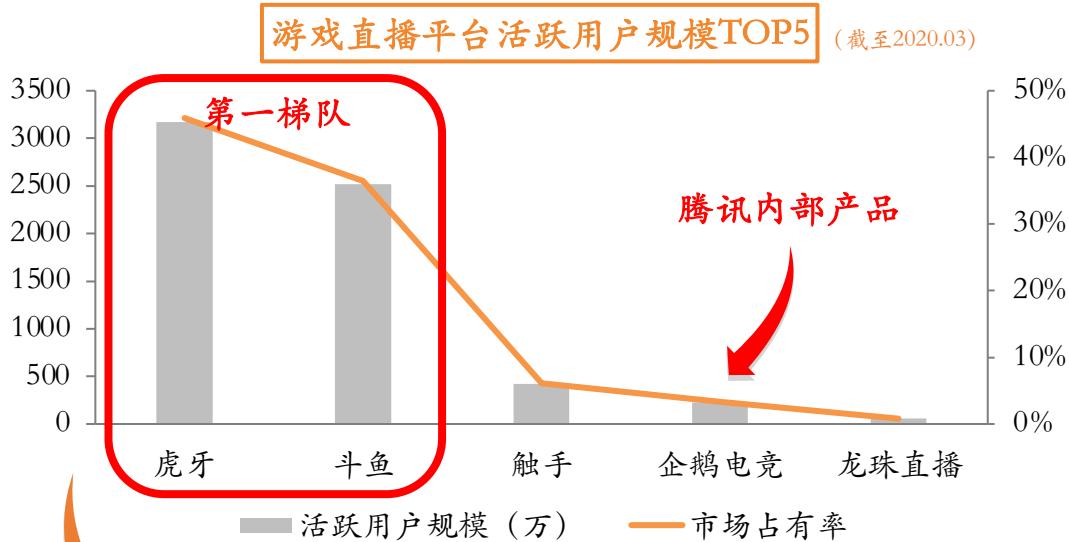
	并购企业	并购时间	并购金额	简介
阿里	考拉海购	2019/9/6	20亿美元	跨境海淘电商平台
	饿了么	2018/4/2	95亿美元	网上订餐平台
	高鑫零售	2017/11/20	28.8亿美元	大卖场运营商
	Lazada	2016/4/12	10亿美元	东南亚地区最大的在线购物网站之一
腾讯	乐游科技控股	2020/9/4	15亿美元	网络游戏开发及发行服务商
	易车	2020/6/13	11亿美元	B2C整车电商平台
	Supercell	2016/6/21	86亿美元	芬兰游戏工作室

腾讯投资投资布局

腾讯2C起家，腾讯投资在过去十多年中总计投资800余家公司，包含百余家中上市公司及独角兽企业，涵盖全球二十多个国家和地区，投资数量最多的领域为文娱传媒、游戏、企业服务、金融、电子商务以及汽车交通。



投资案例：游戏直播 VS 短视频



直播平台	融资时间	融资金額	投资方	腾讯持股比例
企鹅电竞	——	——	——	100% (腾讯内部产品)
斗鱼直播	2016-03	1亿美元	腾讯领投	38% (第一大股东) (截至2020.03.31)
	2016-06	15亿人民币	腾讯领投	
	2018-03	6.3亿美元	腾讯独家	
虎牙直播	2018-03	4.6亿美元	腾讯	50.36% (控股股东) (截至2020.08.10)
	2020-04 (上市后)	2.626亿美元	腾讯	
	2020-08 (上市后)	8.1亿美元	腾讯	

Source: Mob研究院, QuestMobile, 天眼查, Wind, 36氪, 晓程序观察微信公众号

游戏直播赛道

直接或间接布局
“游戏直播五雄”
巩固、拓宽游戏领域护城河



短视频赛道

矩阵化布局，想以量取胜，但与行业巨头望尘莫及



腾讯大健康生态投资



自建



■ 对外投资

✓ 主要投资细分领域:

医疗科技、移动医疗、线下医疗服务

✓ 线上与线下、B端和C端行业生态闭环:

形成从数据入口到医疗大数据集成再到技术解决方案的产业链条。

■ 对外合作——与线下的医疗机构及相关医联体合作

✓ B端、C端、G端资源整合

战略合作企业: 药品制造和研发企业、智能医药设备企业、线下医疗机构、药品流通企业等。

✓ “数字医疗联盟”

首批联盟成员: 腾讯、微保、企鹅杏仁、医联、丁香医生、好大夫、微医、金蝶医疗、东华医为等。

投资/合作

腾讯大健康生态投资布局

自建

医疗服务



腾讯觅影
人工智能医学影像专家



腾讯医典

腾讯睿知

腾讯安脉

电子健康卡

电子社保卡

投资



丁香园
www.dxy.cn



好大夫在线



PICOOC



CloudMedx



邻家好医
Neighor Doc



医联



KARIUS



Clear Labs



妙手医生



第一反应®



水滴
WATERDROP INC.



practo



企鹅杏仁



唯医骨科



思派集团



VoxelCloud



微医集团



iCarbonX
碳云智能



TUTE GENOMICS



Circle Medical
A UCSF HEALTH AFFILIATE



TISSUE ANALYTICS



homehero
technology inspired by care

合作



SIEMENS
Healthineers



andon九安®



北大医疗
PKU HEALTHCARE



国药集团
SINOPHARM



NOVARTIS



EDAN
理邦仪器



云杉医疗
YUSHIHA MEDICAL



赛诺菲
CEC
中电数据



和仁科技
Heren Health



PHILIPS

医药研发及流通



Singleron
新格元生物科技



晶泰科技



Atomwise



LOCUS BIOSCIENCES™
ENGINEERING PRECISION MEDICINES



老百姓 大药房
LBX PHARMACY



Elpisience



九州通



赛诺菲



NOVARTIS



Roche



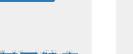
阿斯利康



Lilly



SPH 上海医药
SHANGHAI PHARMA



上药云健康
JIANGSU HENGRI



易联众



众安保险
TAIKANG LIFE



镁信健康
MediTrust
Health

医疗保险



wesure 微保
— 腾讯官方保险平台 —

医院管理



微信智慧医院
微信行业解决方案——医疗