

三七互娱董事长李逸飞详解成长密码

“企业经营是跑马拉松，不是短跑，我们要把公司做得更长久、更好，成为一家在全球有影响力的游戏公司或文化娱乐公司。”三七互娱创始人、董事长李逸飞近期接受中国证券报记者采访时表示，“要保持市场敏锐度，沉下心来谨慎研判市场机会，对坚定看好的战略方向持续投入资源。”

今年一季度，三七互娱业绩创下新高，尤其是海外业务令市场瞩目。

●本报记者 于蒙蒙



三七互娱大厦

公司供图

坚守研运一体战略

2021年，游戏行业面临较大压力，部分老牌厂商业绩增速下滑。三七互娱则坚守“精品化、多元化、全球化”战略，利润再创历史新高。更大的惊喜来自海外业务，连续两年海外业务增速达到100%以上。公司追求在海外再造一个“三七”。

清晰的市场判断是关键。“2013年之前，我们就认为人才和市场份额会越来越向头部厂商集中。如果走代理模式，一方面可能拿不到产品，另一方面核心人才吸引等方面可能也会有问题。”为此，李逸飞和团队作出了关乎公司未来发展的决策——研运一体、追求精品化。

李逸飞坦言，随着红利慢慢消失，游戏市场最终要拼的还是基本功，活得很好的公司都是采用研运一体模式。

研运一体助力三七互娱在海外市场“攻城略地”。在三七互娱确立上述战略后的数年间，众多当年旗鼓相当的对标对手出于各种原因而掉队。回顾公司成长历程，李逸飞感慨，“如果那个时候我们没有坚决走研运一体的道路，现在的三七可能已经落后甚至属于被淘汰公司。”

对于策略游戏，排兵布阵是决定胜负的关键要素。作为游戏行业的“资深玩家”，三七互娱深知其中奥义。战略执行需要相应的组织架构支持，而升级进化的路径是重中之重。

与众多初创公司一样，三七互娱起初的组织架构比较扁平，仅拥有发行线。在第二个发展阶段，公司相继组建了研发线、手游发行线和海外业务线。数年间，公司整体事业群的机制亦进行了升级迭代。比如，

作为一家文化传媒类上市公司，三七互娱面临诸多同业都会遇到的困惑，如何把握用户难以捉摸的喜好不断打造爆款产品？企业发展到一定规模后，管理层是否愿意坚守一线？

针对上述疑问，三七互娱给出的答案是马拉松文化。实际上，公司已被打上深深的马拉松烙印。中国证券报记者注意到，公司办公室的部分区域铺有运动跑道，每年都会组织员工参加广州本地的马拉松赛事。在公司网站“企业文化”栏目有这样的内

组织架构贴合业务需求

研发部门从初期的项目组机制调整成为中台机制。从发行线的视角看，三七互娱的海外业务过往采取以地区为界的组织架构，现在变成按赛道，如SLG赛道、模拟经营赛道等。

谈及组织架构变化的底层逻辑，李逸飞称，公司从单一业务变成多业务的布局，包括研发、发行、海外，并涉及不同的赛道，公司的结构相应转变为事业群，核心的逻辑是如何有利于业务发展。其中，海外业务37GAMES的内部结构经过多次

追求长线经营策略

容，“马拉松文化反映了公司追求企业的长期发展；保持节奏，走适合企业发展的自主创新之路；不满足于现状，无止境地创新、进取与拼搏。”

在李逸飞看来，马拉松文化可以解释为追求更长远的发展。“核心团队愿意把这件事情做得更长久、做得更好，打造有全球影响力的游戏公司或者互动娱乐公司，这是我们的追求。”

除了创始团队的坚守，企业发展亦需要引入优秀人才增添活力。为此，三七互娱引入了合伙人机制，

调整，除了运营线按赛道分，设计和投放线历经分分合合。

“组织结构的变化根据业务需求和不同发展阶段确定。”李逸飞强调，公司的核心竞争力是人才，团队管理的底层逻辑就是要发挥每一个核心人才的最大价值。以三七互娱近年来重金投入的海外市场为例，组织架构的一项变化便是由联合创始人曾开天具体分管。他下沉到具体业务线后，总监可以直接向其汇报，对人才引进亦有帮助。

进入企业核心决策层的人员逐步增多；新进来的合伙人认可企业价值和企业文化，对企业未来愿景与创始团队保持高度一致。

在马拉松赛事中，优秀选手起初阶段并非冲在最前方，半程后的发力才见真章。企业经营有异曲同工之处。李逸飞直言，“公司的使命是给世界带来快乐，愿景是成为一家卓越的、可持续发展的文化娱乐企业。只要企业文化和核心基因还在，我们就会向着一家伟大公司的目标努力前进。”

山东黄金 拟定增募资99亿元强化主业

●本报记者 何昱璞

6月2日晚间，山东黄金发布公告称，拟定增募资不超过99亿元，非公开发行A股股票数量不超过6.24亿股。扣除发行费用后，募集资金将用于山东黄金矿业（莱州）有限公司焦家矿区（整合）金矿资源开发工程及偿还银行贷款。

加快资源整合

公告显示，此次山东黄金非公开发行目的是落实山东省各级政府关于资源整合、整体开发要求，增强公司的盈利能力。2021年6月至8月，山东黄金实现对山东黄金集团旗下黄金主业资产收购，推进相关矿业权整合。同时，扩大公司资源储备和产能，提升公司资产规模和盈利能力。

本次定增募投项目“山东黄金矿业（莱州）有限公司焦家矿区（整合）金矿资源开发工程”在焦家金矿等14个矿业权整合为1个采矿权的基础上，对焦家矿区整合范围内资源进行统一开发，项目总投资额为82.73亿元，项目建设期为6年，拟投入募集资金73.83亿元。项目达产后，预计采矿出矿能力可达660万吨/年，实施主体达产年营业收入为53.73亿元，年均税后净利润为21.13亿元，内部收益率（税后）为20.55%，投资回收期为8.71年（税后含建设期），具有较好的经济可行性。

同时，本次非公开发行募集资金25.17亿元拟用于偿还银行贷款，将在一定程度上降低资产负债率，优化

资本结构，降低财务压力，增强盈利能力，实现股东利益最大化。

扩充资源储备

山东省黄金产量位居中国第一。山东黄金作为国内老牌黄金企业，矿产资源丰富。截至2021年年底，公司拥有13座国内矿山和2座海外矿山。公司拥有黄金金属资源量1479.26吨，权益金属资源量1280.65吨；金属储量592.41吨，权益金属储量499.62吨。

2021年，山东黄金以71.32亿元收购了山东黄金集团旗下鲁地金矿、天承矿业、地矿来金100%股权以及澳昇矿业45%股权。根据太平洋证券研报，山东省出台一系列加快省内金矿矿产资源整合的政策，将有助于公司并购现有矿山周边优质资源项目，公司将进一步推动省内三山岛成矿带、焦家——新城成矿带的资源整合，推进莱州区域资源优化整合，巩固和增强公司资源储备。

根据山东黄金“三年发展路径”，2022年公司将“稳外拓内”，在稳步提升海外企业运营管理水平与黄金产量的同时，重点对国内优质资源项目进行兼并重组，进一步提升国内黄金资源储备。全面优化提升生产经营、项目建设、国企改革、民生改善、安全环保水平，努力在各领域实现新的突破。业内人士预计，在需求复苏、供应链紧张以及大宗商品价格大幅上涨共同作用下，金价有望得到持续支撑。伴随全力推进复工复产，公司2022年产量有望同比大幅提升。

新业务多点开花 美团一季度经调整净亏损收窄

●本报记者 杨洁

6月2日，美团发布2022年第一季度财报，各项业务实现稳步增长，尤其是新业务表现不俗。一季度，美团实现营收463亿元，同比增长25%，经调整净亏损36亿元，同比、环比均实现收窄。

“各项业务较好地应对了外部挑战。我们长期积累的技术能力和覆盖全国的即时零售体系发挥了独特价值，在服务民生、抗疫保供、促产业、稳就业方面作出了积极贡献。”美团CEO王兴表示。

财报显示，美团继续深入推进“零售+科技”战略，持续加大关键领域科技研发投入。一季度，研发支出同比增长40%至49亿元，研发费用占收入比重接近11%。

外卖业务稳健增长

截至2022年3月31日，美团的交易用户数达到6.93亿，同比增长21.7%；活跃商家数达到900万，同比增长26.6%。

从各项具体业务看，2022年第一季度，在季节性淡季和疫情反复背景下，美团外卖业务营收同比增长17.4%至242亿元，交易33.6亿笔，同比增长15.8%。美团外卖业务经营利润同比增长41.3%至16亿元，经营利润率上升至6.5%。

美团表示，由于春节期间更多消费者“就地过年”，平台增加了提供年夜饭的商家数量以拓宽消费选择，因此高价格订单占比有所提升。

抗击疫情期间，外卖订单成为不少餐饮商户的第二生命线。美团介绍，公司在上海推出了小区送餐服务及“应急帮手”服务。在有关部门指导下，美团积极围绕商户的实际所需，全面启动“繁盛计划”，推出针对疫情地区经营困难商户的佣金减免等六项纾困举措，并配合地方政府通过发放消费券提振民生消费，助力商户复苏。

财报介绍，美团持续探索外卖自动配送以及无人机配送。截至2022年3月31日，美团自动配送车辆总计完成超过150万份订单，累计配送里程超过100万公里。尤其是在

抗击疫情过程中，美团为上海及北京部分封控小区配备了自动配送车辆，以确保餐食、日用品及必需品的送达。

优化冷链物流

美团的到店、酒店及旅游业务自3月以来受到较大冲击。美团称，本地住宿的需求继续超过异地旅游场景的需求，平台进一步提高了服务质量，以满足本地旅游需求的增长。

新业务及其他分部一季度实现收入同比增长47.0%至145亿元。通过加强成本控制，该业务经营亏损继续收窄至90亿元，经营亏损率收窄至62.3%。

美团称，除餐饮外卖外，日用百货、酒水零食、药品、品牌化妆品，以及数码产品等各类即时零售需求均大幅增长。在此带动下，美团闪购业务保持稳健增长，用户数及交易频次实现强劲增长，一季度订单量同比增长近70%。目前，美团闪购已覆盖全国2800多个城镇，为6亿多消费者提供30分钟“万物到家”的零售服务，并成为商超连锁、各类门店扩大经营规模的主要渠道之一。

此外，美团买菜业务实现高速增长，一季度订单量同比增长近120%，日单量达历史新高；美团的社区团购业务美团优选一季度侧重提高了数字化运营与履约的核心能力，实现高质量发展。美团介绍，供给方面，通过深化与商家合作，来自“农鲜直采”或“全国集采”计划的农产品占比增加。物流方面，优化了冷链物流，扩大了网络覆盖，确保整个供应链的质量控制，并通过迭代智能仓储系统和履约方式，进一步提高效率。

美团CFO陈少晖表示：“美团更加聚焦优化运营效率，集中资源进行核心能力建设与价值创造。虽然面临复杂环境的挑战，但我国消费韧性、潜力足的特点没有改变，消费发展长期向好的基本面没有改变。美团将继续把零售作为主赛道，把科技创新作为核心驱动，致力于发展成为中国消费市场的重要一环，推动商品和服务零售行业更好地发展。”

完善产业布局 立昂微扩产马不停蹄

●本报记者 吴科任

产业发展机遇涌现，国内头部半导体硅片企业积极扩产。立昂微6月2日公告称，拟发行可转债募集资金不超过33.90亿元，进一步完善产业布局。

优化产品结构

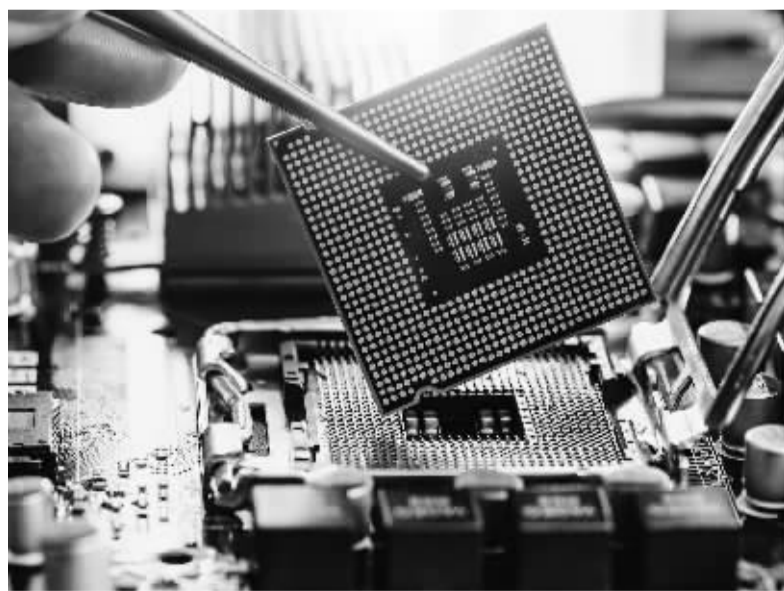
立昂微本次募投项目年产180万片12英寸半导体硅外延片项目拟合计投资23.02亿元，拟投入募集资金11.3亿元。项目建设期为2年，项目完全达产后，预计每年将实现销售收入17.78亿元。

8英寸、12英寸直径的半导体硅片是全球市场的主流产品。国际半导体产业协会（SEMI）预计，12英寸硅片今年的市场份额有望超过80%。

半导体硅片行业由于具有技术难度高、研发周期长、资金投入大、客户认证周期长等特点，行业集中度较高。尤其是12英寸硅片，2020年前五大硅片企业市场份额高达97%。我国12英寸硅片的国产化率较低，随着新能源汽车、5G通信、物联网、智能手机等行业的不断发展，半导体硅外延片市场规模持续扩大。

立昂微表示，上述项目的实施将进一步提升12英寸硅片在公司产品中的占比，提升公司综合竞争力，同时有助于公司实现12英寸半导体硅外延片的大批量生产，一定程度上缓解市场供给紧张，提高我国半导体硅片的自主化水平。

半导体硅外延片被大规模应用于对稳定性、缺陷密度、高电压及电流耐



视觉中国图片

受性等要求高的半导体器件，包括MOSFET、晶体管等功率器件，以及CIS、PMIC等模拟器件。随着新能源汽车、5G通信、物联网、智能手机等行业的不断发展，半导体硅外延片市场规模持续扩大。

目前，国际市场12英寸半导体硅片主要用于逻辑电路、存储器等半导体产品，而在模拟芯片、传感器及功率器件等领域，仍以8英寸半导体硅片为主，8英寸及以下的半导体硅片市场需求旺盛。

立昂微表示，通过实施“年产600万片6英寸集成电路用硅抛光片项

目”，可充分满足6英寸硅抛光片的对外出货，进一步提升公司的盈利能力。目前，发达国家和地区主要对12英寸半导体硅片进行投资，已不再新增6英寸至8英寸半导体硅片产能。

发展势头强劲

立昂微拟使用本次募集资金中的10.1亿元补充流动资金，以满足业务发展的资金需求。目前，公司主营业务包含半导体硅片、半导体功率器件、化合物半导体射频芯片三大板块，互为支撑。

近年来，立昂微业务呈现快速增长态势。2019年-2021年，公司营业收入分别为11.92亿元、15.02亿元和25.41亿元。今年一季度，公司实现营业收入7.56亿元，扣非净利润2.34亿元，分别同比增长63.86%、253.16%。公司预计2022年实现营业总收入38.25亿元，同比增长51%左右。

立昂微表示，公司所处行业特点和业务模式决定了对资金的需求量较大。首先，半导体硅片及半导体分立器件行业属于资金密集型行业，固定资产投资需要大量资金。其次，公司产品尺寸、品种及型号众多且主营业务产业链较长，为保证产成品的及时交货以及主要原材料的持续稳定供应，公司通常需保有一定数量的原材料备货。此外，公司目前销售端的平均账期长于采购端的资金结算账期，形成了一定的资金占用。

近年来，立昂微的融资能力不断提升，项目扩产马不停蹄。2019年-2021年及2022年一季度，公司筹资活动产生的现金流量净额分别为3.92亿元、14.50亿元、50.06亿元和0.65亿元；投资活动产生的现金流量净额分别为-10.84亿元、-7.05亿元、-30.31亿元和-15.77亿元。公司预计2022年资本性支出38.13亿元，资金主要来源于再融资及自有资金。

半导体硅片业务方面，立昂微今年的重点经营计划是顺利实现衢州基地6英寸硅片、8英寸硅片、12英寸硅片新建生产线的投产，加快完成6英寸硅片、12英寸硅片产线的二期工程。