

董事會主席兼首席執行官致股東的信

尊敬的投資者：

很高興每年這個時刻和你們有交流的機會。過去這一年，在風雲變幻的國際、國內形勢下，我們共同面臨著很多的「時代之問」。阿里巴巴未來的選擇和發展，相信大家都非常關切。也特別感謝大家一直以來的支持和信任，和一如既往對阿里巴巴的信心。

在這一年中，新冠肺炎疫情的起起伏伏，國家對互聯網產業提出新的要求，國際地緣政治衝突頻繁發生等等，種種方面帶來的巨大不確定性，深刻地影響著我們。這可能是數十年間感受到外部環境變化最為劇烈的一年。面對這些巨大而深刻的變化，我們的應對之道的基本原則是「堅定信心，積極應變，做好自己」。

「堅定信心」是堅定對中國經濟發展的信心，對數字經濟未來的信心，對人們對美好生活的不變追求的信心。只要這些大趨勢是清晰和堅定的，我們就有信心，阿里就有存在和發展的基礎，就能夠為社會發展做出自己的貢獻。

「積極應變」是指積極適應環境的變化，跳出阿里自身的視角，站在社會發展的角度看待阿里、感受阿里、理解社會對阿里的期待，並在社會發展的大勢和經濟的大周期中找準阿里的發展路徑。

「做好自己」是指聚焦於自身的核心戰略，不斷提升創造客戶價值和社會價值的能力，完善阿里與社會的相處和溝通的方式，以自身努力的確定性，來應對外部環境的種種不確定性。

三大戰略的明確和進展

挑戰之下，阿里巴巴依然經歷了平穩而充滿收穫的一年。2022 年年初，我們進一步明確了三大戰略——消費、雲計算和全球化，作為阿里巴巴面向未來堅定不移的方向和指引。

在本財政年度，我們在消費者業務領域完成了國內年度購買用戶超過 10 億的既定目標。這是阿里巴巴發展當中的里程碑事件。基於此，我們的平台上不僅擁有了中國最廣泛且最有價值的消費群體，而且逐步建立起一個豐富且價值定位有別的消费矩陣。過去一個財年，超過 1.24 億消費者在淘寶天貓年度消費超過人民幣 10,000 元，這些消費者的跨年活躍率高達 98%。而本財年淘特超過 3 億的年度活躍消費者當中，20%從未在淘寶天貓上購物；淘菜菜的年度活躍消費者中，則有超過 50%首次在我們的平台上購買生鮮。我們認為，這兩者未來將為集團整個消費矩陣有更多的貢獻。面向未來，我們將繼續致力於創造客戶價值，注重客戶體驗，用矩陣式的多元化增長，來服務不同人群在差異化場景下的多樣消費需求，並繼續增加 10 億消費者的總錢包份額。

與此同時，經過多年建設，我們也逐步建立起一套分佈式物流網絡，形成了規模化的遠中近場的完整佈局——從早期合作夥伴模式的全國快遞，到逐步實現從全國到地方、從遠場到近場的時效達、當日達、次日達等多種模式，包括這幾年大力建設的同城物流和即時物流配送網絡，

在新冠肺炎疫情等特殊時刻，都發揮出了巨大價值。隨著菜鳥對物流基礎設施的持續建設，菜鳥服務客戶的能力也在不斷增強。本財年，菜鳥總收入中的 69%來自外部客戶，而最新一個季度菜鳥日均處理的跨境及國際包裹量也已經超過 450 萬個。

我們正在從消費互聯網越來越深地進入到產業互聯網當中，並努力成為消費互聯網和產業互聯網結合得更好的公司。過去一個財年，阿里雲計算業務繼續在中國市場保持領先地位，並實現了阿里雲創立 13 年來的首次全年盈利。從雲計算創立的第一天起，我們就堅信它所帶來的巨大、普適性的價值，也因此更堅定把我們的科技戰略聚焦於「雲計算」。今天，雲計算是整個社會走向產業互聯網，走向數字化、智能化的非常重要的基礎能力。到 2025 年，中國的雲計算市場規模將達到人民幣 1 萬億元，是目前的三倍，這預示著未來巨大的市場前景。如果要把握各行各業全面走向數字化的歷史性機會，就需要持續建設我們的技術和產品能力，將雲計算的基礎設施與大數據、人工智能等充分結合，深入每個具體行業之中，並形成獨特的解決方案。而釘釘的發展，又讓我們對產業互聯網有了更獨特的切入視角，通過雲釘一體化戰略的實施，我們能夠幫助更多企業從組織數字化、辦公數字化，走向更廣泛的業務數字化，從而創造出廣泛使用雲計算、大數據的場景和需求。一直以來，我們堅定與客戶共成長，目前付費客戶數已超 400 萬，其中包括超過 60%的 A 股上市公司，未來我們也會不斷深耕符合時代發展方向的朝陽產業和客戶，共同推動雲計算的高質量和可持續發展。

我們的全球化方向非常明確，正是致力於探索消費領域的全球化和雲計算領域的全球化。由此可以看出，我們的三大業務戰略其實是「兩縱一橫」。今天，阿里巴巴在全球部分區域和國家擁有多個消費業務的品牌，包括速賣通、Lazada、Trendyol 和 Daraz 等。我們的海外市場年度購買用戶已經超過了 3 億。在雲計算領域，阿里巴巴目前已經在全球 27 個地區提供了雲計算服務。我們相信，必須積極參與國際市場競爭，才能證明阿里巴巴在雲計算領域的先進性。阿里巴巴是世界第三大、亞太地區最大的 IaaS 提供者¹。而根據 Gartner 2021 年的 IaaS 及 PaaS 計分評價，阿里雲的 IaaS 及 PaaS 產品在市場中獲得 81 分（總分 100 分）的整體產品能力。相對所有參與評價的全球雲服務提供商，我們相信阿里雲在計算、存儲、網絡和安全方面的能力都名列前茅。

積極應變，創造未來

很多人都熟悉一句話，人們經常高估了一年的變化，而低估了五年或十年的變化。我相信，過去這一年，除了業務上的變化，我們在組織和文化上做出的一系列改變，會成為阿里未來發展的新開端。我們必須比這個時代變化得更快，必須更堅決地調整和完善自己，更快速地把共識轉化為行動。儘管這些變革的效果需要更長時間才能顯現，但是我們相信，我們正行進在一條正確的道路上。

我們大膽嘗試了多元治理結構下的經營責任制。成立 23 年以來，阿里巴巴已經成為了一個多業務引擎共同驅動發展的企業集團。我們的不同業務分佈在不同的產業領域、處於不同的生命週期，也面臨著不同的機遇和挑戰。這也意味著，它們需要擁有更獨立的經營策略和管理意識，能夠根據變幻的市場需求快速做出適合自身的判斷和選擇。我們也必須意識到動盪環境下市場

¹ 根據 Gartner 於 2022 年 4 月的報告提供的數據（資料來源：Gartner, Market Share: IT Services, 2021, Neha Sethi et al., April 8, 2022），按 2021 年的收入計（以美元計）。亞太地區指亞太地區發達及新興國家、大中華地區以及日本，市場份額基於基礎設施即服務市場份額。

的不可預測性，因此必須讓組織變得更敏捷、靈活，讓組織內的每個個體快速學習，並積極行動，讓阿里巴巴的未來基於不同業務引擎的共同驅動履帶式前行。

我們同時提出了將會指引未來一段時間的經營思想——「能力建設、價值創造」。阿里巴巴的核心價值觀之一是「客戶第一」。要實現客戶第一的目標，必須不斷為客戶創造新的價值，這也對我們自身能力提出了新的要求。在充分競爭的市場中猶如逆水行舟，不進則退。我們認為，不能形成能力沉澱的長期主義是虛無主義，不能創造價值的業務將無法健康、可持續的發展。如果說新冠肺炎疫情的發生是一塊試金石，我們從中真切地感受到自己積累的能力和 effort，都可能為人們的生活帶來一點亮色，為城市、企業、學校的正常運行提供些許幫助；我們和社區鄰里、小微企業、個體經營者，都在發生很多真實、具體而微的連接。這也讓我們更多去審視和提升自己的能力，唯有力所能及地多做一些事情，才能不負社會的期待。而為了更好地實現「能力建設、價值創造」，我們也在公司更大範圍內推行了 OKR，推動我們更好地從數字導向走向價值導向，並走向「上下同欲、左右對齊」。

ESG 成為可持續、高質量發展的戰略支柱

去年的烏鎮互聯網大會上，我正式宣佈，將 ESG 和助力共同富裕作為阿里巴巴社會責任的兩大戰略。2021 年 12 月，我們也發佈了《碳中和行動報告》，這是阿里巴巴發展過程中的一個重要時刻。我們提出不晚於 2030 年實現自身運營碳中和；不晚於 2030 年實現上下游價值鏈碳排放強度減半，率先實現雲計算的碳中和，成為綠色雲；不僅如此，用 15 年時間，以平台之力帶動生態減碳 15 億噸——這些都是非常大膽的目標，也是非常嚴肅的承諾。與此同時，我們希望這些目標能夠驅動自身變化，尋求可持續發展對現有業務的改變、創新、甚至顛覆的機會。我們相信，各行各業終將因為可持續發展的目標而發生深刻轉型，我們必須更早地看到更遠的未來。

社會責任已經深深融入到阿里的發展基因之中。作為平台我們天然地具有社會性，平台上多種參與者的廣泛合作不僅帶來了各種業務形態的創新，也創造了巨大的就業機會。作為一家負責任的企業，儘管今年由於新冠肺炎疫情等帶來巨大不確定性，但預計仍有超過 5,800 名應屆大學畢業生加入阿里。² 2021 年，隨著國家歷史性地實現全面脫貧，我們也將阿里巴巴脫貧基金升級為鄉村振興基金，並從產業振興、人才振興、科技振興三個方向全面助力鄉村振興。我們也在去年下半年提出《助力共同富裕十大行動》，希望通過多業務聯動、長周期規劃、兼顧商業價值和社會價值，從浙江開始，在技術創新、經濟發展、就業和弱勢群體的關懷等方面，有步驟、有節奏地去落實我們的行動。而在無論河南水災還是上海疫情當中，通過多年積累的商業基礎設施和能力，我們也在盡力為保障民生所需出一份力，盡一份心。

過去一年來，我們也在持續提升公司的治理水平，致力於不斷為員工提供更具成長性、更有活力、更有溫度的工作環境。越來越多的員工享受到陪伴假、靈活辦公、門檻更低的購房無息貸款等新的公司福利，但我們相信，員工是公司發展的原動力，我們要始終能夠為員工做得更多。

總之，阿里巴巴將致力於走向可持續、高質量的發展之路。大家很快會看到我們即將發佈的《ESG 年度報告》，當中將和各位分享更多我們在環境保護、社會責任和公司治理層面的進展。

² 統計口徑為阿里巴巴集團核心業務範圍內發送錄取通知的數量。

回顧過去的 23 年，阿里一直走在時代和歷史發展的最前沿，創造和把握了數字經濟時代和中國經濟高速增長帶來的巨大機遇。阿里巴巴的過去和中國社會的發展息息相關，阿里巴巴的未來發展路徑，也都和中國經濟增長和社會發展的重大走向高度契合——無論是立足科技創新、創造美好生活、致力於高質量發展，還是增強國際競爭力。我們希望能夠有更多的創新和創造誕生於阿里，服務於社會。

世界是多變的，價值是永恒的。越是在不確定性陡增的時代，越要積極尋求真正有價值的變化。今年是我加入這家公司的第 15 個年頭，希望能和大家一起，繼續共同見證公司未來的更多變革之路。

張勇
董事會主席兼首席執行官
阿里巴巴集團