

# 董事会主席兼首席执行官致股东的信

尊敬的投资者：

很高兴每年这个时刻和你们有交流的机会。过去这一年，在风云变幻的国际、国内形势下，我们共同面临着很多的“时代之问”。阿里巴巴未来的选择和发展，相信大家都非常关切。也特别感谢大家一直以来的支持和信任，和一如既往对阿里巴巴的信心。

在这一年中，新冠肺炎疫情的起起伏伏，国家对互联网产业提出新的要求，国际地缘政治冲突频繁发生等等，种种方面带来的巨大不确定性，深刻地影响着我们。这可能是数十年间感受到外部环境变化最为剧烈的一年。面对这些巨大而深刻的变化，我们的应对之道的基本原则是“坚定信心，积极应变，做好自己”。

“坚定信心”是坚定对中国经济发展的信心，对数字经济未来的信心，对人们对美好生活的不变追求的信心。只要这些大趋势是清晰和坚定的，我们就有信心，阿里就有存在和发展的基础，就能够为社会发展做出自己的贡献。

“积极应变”是指积极适应环境的变化，跳出阿里自身的视角，站在社会发展的角度看待阿里、感受阿里、理解社会对阿里的期待，并在社会发展的大势和经济的大周期中找准阿里的发展路径。

“做好自己”是指聚焦于自身的核心战略，不断提升创造客户价值和社会价值的能力，完善阿里与社会的相处和沟通的方式，以自身努力的确定性，来应对外部环境的种种不确定性。

## 三大战略的明确和进展

挑战之下，阿里巴巴依然经历了平稳而充满收获的一年。2022年年初，我们进一步明确了三大战略——消费、云计算和全球化，作为阿里巴巴面向未来坚定不移的方向和指引。

在本财政年度，我们在消费者业务领域完成了国内年度购买用户超过 10 亿的既定目标。这是阿里巴巴发展当中的里程碑事件。基于此，我们的平台上不仅拥有了中国最广泛且最有价值的消费群体，而且逐步建立起一个丰富且价值定位有别的消费矩阵。过去一个财年，超过 1.24 亿消费者在淘宝天猫年度消费超过人民币 10,000 元，这些消费者的跨年活跃率高达 98%。而本财年淘特超过 3 亿的年度活跃消费者当中，20%从未在淘宝天猫上购物；淘菜菜的年度活跃消费者中，则有超过 50%首次在我们的平台上购买生鲜。我们认为，这两者未来将为集团整个消费矩阵有更多的贡献。面向未来，我们将继续致力于创造客户价值，注重客户体验，用矩阵式的多元化增长，来服务不同人群在差异化场景下的多样消费需求，并继续增加 10 亿消费者的总钱包份额。

与此同时，经过多年建设，我们也逐步建立起一套分布式物流网络，形成了规模化的远中近场的完整布局——从早期合作伙伴模式的全国快递，到逐步实现从全国到地方、从远场到近场的时效达、当日达、次日达等多种模式，包括这几年大力建设的同城物流和实时物流配送网络，

在新冠肺炎疫情等特殊时刻，都发挥出了巨大价值。随着菜鸟对物流基础设施的持续建设，菜鸟服务客户的能力也在不断增强。本财年，菜鸟总收入中的 69% 来自外部客户，而最新一个季度菜鸟日均处理的跨境及国际包裹量也已经超过 450 万个。

我们正在从消费互联网越来越深地进入到产业互联网当中，并努力成为消费互联网和产业互联网结合得更好的公司。过去一个财年，阿里云计算业务继续在中国市场保持领先地位，并实现了阿里云创立 13 年来的首次全年盈利。从云计算创立的第一天起，我们就坚信它所带来的巨大、普适性的价值，也因此更坚定把我们的科技战略聚焦于“云计算”。今天，云计算是整个社会走向产业互联网，走向数字化、智能化的非常重要的基础能力。到 2025 年，中国的云计算市场规模将达到人民币 1 万亿元，是目前的三倍，这预示着未来巨大的市场前景。如果要把把握各行各业全面走向数字化的历史性机会，就需要持续建设我们的技术和产品能力，将云计算的基础设施与大数据、人工智能等充分结合，深入每个具体行业之中，并形成独特的解决方案。而钉钉的发展，又让我们对产业互联网有了更独特的切入视角，通过云钉一体化战略的实施，我们能够帮助更多企业从组织数字化、办公数字化，走向更广泛的业务数字化，从而创造出广泛使用云计算、大数据的场景和需求。一直以来，我们坚定与客户共成长，目前付费客户数已超 400 万，其中包括超过 60% 的 A 股上市公司，未来我们也会不断深耕符合时代发展方向的朝阳产业和客户，共同推动云计算的高质量 and 可持续发展。

我们的全球化方向非常明确，正是致力于探索消费领域的全球化和云计算领域的全球化。由此可以看出，我们的三大业务战略其实是“两纵一横”。今天，阿里巴巴在全球部分区域和国家拥有多个消费业务的品牌，包括速卖通、Lazada、Trendyol 和 Daraz 等。我们的海外市场年度购买用户已经超过了 3 亿。在云计算领域，阿里巴巴目前已经在全球 27 个地区提供了云计算服务。我们相信，必须积极参与国际市场竞争，才能证明阿里巴巴在云计算领域的先进性。阿里巴巴是世界第三大、亚太地区最大的 IaaS 提供者<sup>1</sup>。而根据 Gartner 2021 年的 IaaS 及 PaaS 计分评价，阿里云的 IaaS 及 PaaS 产品在市场获得 81 分（总分 100 分）的整体产品能力。相对所有参与评价的全球云服务提供商，我们相信阿里云在计算、存储、网络和安全方面的能力都名列前茅。

## 积极应变，创造未来

很多人都熟悉一句话，人们经常高估了一年的变化，而低估了五年或十年的变化。我相信，过去这一年，除了业务上的变化，我们在组织和文化上做出的一系列改变，会成为阿里未来发展的新开端。我们必须比这个时代变化得更快，必须更坚决地调整和完善自己，更快速地把共识转化为行动。尽管这些变革的效果需要更长时间才能显现，但是我们相信，我们正行进在一条正确的道路上。

我们大胆尝试了多元治理结构下的经营责任制。成立 23 年以来，阿里巴巴已经成为了一个多业务引擎共同驱动发展的企业集团。我们的不同业务分布在不同的产业领域、处于不同的生命周期，也面临着不同的机遇和挑战。这也意味着，它们需要拥有更独立的经营策略和管理意识，能够根据变幻的市场需求快速做出适合自身的判断和选择。我们也必须意识到动荡环境下市场

---

<sup>1</sup> 根据 Gartner 于 2022 年 4 月的报告提供的数据（数据源：Gartner, Market Share: IT Services, 2021, Neha Sethi et al., April 8, 2022），按 2021 年的收入计（以美元计）。亚太地区指亚太地区发达及新兴国家、大中华地区以及日本，市场份额基于基础设施即服务市场份额。

的不可预测性，因此必须让组织变得更敏捷、灵活，让组织内的每个个体快速学习，并积极行动，让阿里巴巴的未来基于不同业务引擎的共同驱动履带式前行。

我们同时提出了将会指引未来一段时间的经营思想——“能力建设、价值创造”。阿里巴巴的核心价值观之一是“客户第一”。要实现客户第一的目标，必须不断为客户创造新的价值，这也对我们自身能力提出了新的要求。在充分竞争的市场中犹如逆水行舟，不进则退。我们认为，不能形成能力沉淀的长期主义是虚无主义，不能创造价值的业务将无法健康、可持续的发展。如果说新冠肺炎疫情的发生是一块试金石，我们从中真切地感受到自己积累的能力和努力，都可能为人们的生活带来一点亮色，为城市、企业、学校的正常运行提供些许帮助；我们和小区邻里、小微企业、个体经营者，都在发生很多真实、具体而微的连接。这也让我们更多去审视和提升自己的能力，唯力所能及地多做一些事情，才能不负社会的期待。而为了更好地实现“能力建设、价值创造”，我们也在公司更大范围内推行了 OKR，推动我们更好地从数字导向走向价值导向，并走向“上下同欲、左右对齐”。

## ESG 成为可持续、高质量发展的战略支柱

去年的乌镇互联网大会上，我正式宣布，将 ESG 和助力共同富裕作为阿里巴巴社会责任的两大战略。2021 年 12 月，我们也发布了《碳中和行动报告》，这是阿里巴巴发展过程中的一个重要时刻。我们提出不晚于 2030 年实现自身运营碳中和；不晚于 2030 年实现上下游价值链碳排放强度减半，率先实现云计算的碳中和，成为绿色云；不仅如此，用 15 年时间，以平台之力带动生态减碳 15 亿吨——这些都是非常大胆的目标，也是非常严肃的承诺。与此同时，我们希望这些目标能够驱动自身变化，寻求可持续发展对现有业务的改变、创新、甚至颠覆的机会。我们相信，各行各业终将因为可持续发展的目标而发生深刻转型，我们必须更早地看到更远的未来。

社会责任已经深深融入到阿里的发展基因之中。作为平台我们天然地具有社会性，平台上多种参与者的广泛合作不仅带来了各种业务形态的创新，也创造了巨大的就业机会。作为一家负责任的企业，尽管今年由于新冠肺炎疫情等带来巨大不确定性，但预计仍有超过 5,800 名应届大学毕业生加入阿里。<sup>2</sup> 2021 年，随着国家历史性地实现全面脱贫，我们也将阿里巴巴脱贫基金升级为乡村振兴基金，并从产业振兴、人才振兴、科技振兴三个方向全面助力乡村振兴。我们也在去年下半年提出《助力共同富裕十大行动》，希望通过多业务联动、长周期规划、兼顾商业价值和社会价值，从浙江开始，在技术创新、经济发展、就业和弱势群体的关怀等方面，有步骤、有节奏地去落实我们的行动。而在无论河南水灾还是上海疫情当中，通过多年积累的商业基础设施和能力，我们也在尽力为保障民生所需出一份力，尽一份心。

过去一年来，我们也在持续提升公司的治理水平，致力于不断为员工提供更具成长性、更有活力、更有温度的工作环境。越来越多的员工享受到陪伴假、灵活办公、门槛更低的购房无息贷款等新的公司福利，但我们相信，员工是公司发展的原动力，我们要始终能够为员工做得更多。

总之，阿里巴巴将致力于走向可持续、高质量的发展之路。大家很快会看到我们即将发布的《ESG 年度报告》，当中将和各位分享更多我们在环境保护、社会责任和公司治理层面的进展。

---

<sup>2</sup> 统计口径为阿里巴巴集团核心业务范围内发送录取通知的数量。

回顾过去的 23 年，阿里一直走在时代和历史发展的最前沿，创造和把握了数字经济时代和中国经济高速增长带来的巨大机遇。阿里巴巴的过去和中国社会的发展息息相关，阿里巴巴的未来发展路径，也都和中国经济增长和社会发展的重大走向高度契合——无论是立足科技创新、创造美好生活、致力于高质量发展，还是增强国际竞争力。我们希望能够有更多的创新和创造诞生于阿里，服务于社会。

世界是多变的，价值是永恒的。越是在不确定性陡增的时代，越要积极寻求真正有价值的变化。今年是我加入这家公司的第 15 个年头，希望能和大家一起，继续共同见证公司未来的更多变革之路。

张勇  
董事会主席兼首席执行官  
阿里巴巴集团