

董事會主席兼首席執行官致股東的信

尊敬的投資者：

去年寫這封信的時候，本以為一年之後，世界大門早已重開，我們可以自由旅行。希望過去的這一年，你們和朋友、家人們都能平安、健康，有不一樣的收穫。更要感謝你們一直以來，特別是在非常時期對阿里巴巴始終如一的理解、支持和信任。

我們經歷了前所未有的一年。不僅是疫情的複雜走向，包括波詭雲譎的國際局勢、全球經濟和宏觀環境，都在發生深刻而持久的變化。很多變化對於阿里巴巴來說，也是一種全新的經歷。幸運的是，我們身處中國這個全球最大的消費市場，以及背靠中國這個全球最有韌性、最具活力的供應鏈體系，中國也在疫情中率先進入經濟和生活的正常秩序，這些都給予了我們堅定不移長期增長、創造更多價值的信心。

儘管經歷了一系列挑戰，我們一直全力以赴聚焦於願景和使命，在挑戰中把握機遇。截至 2021 年 3 月的財年年底，阿里巴巴生態全球年度活躍消費者突破了 10 億里程碑，達到 11.3 億。伴隨 Lazada 在東南亞高速增長，速賣通在歐洲快速擴張，以及我們投資的包括位於土耳其的 Trendyol 等公司的健康發展，我們的海外消費者目前已達 2.4 億，全球化戰略正在邁出堅實步伐。過去一年，國內和海外的消費者，在阿里巴巴平台上貢獻了 8.119 萬億元人民幣（約 1.2 萬億美元）的年度交易規模。更重要的是，阿里巴巴平台上集聚了中國最廣泛、最有消費力的用戶基礎，過去一個財年，這些消費者在阿里巴巴中國零售市場年均交易超過 9,200 元人民幣（約 1,404 美元）。

早在 2016 年，阿里巴巴就提出並積極探索新零售戰略。過去幾年，基於對行業複雜性的深刻理解，我們通過改造和激勵大潤發等傳統零售商，創造出盒馬等線上線下一體的新業態，來同時服務好線上和線下的消費者，滿足消費者一小時達、半日達和次日達等多樣化的需求。2020 年開始，我們逐步在社區範圍內嘗試「當日下單、次日自提」的模式。作為新零售多層次、多業態的履約網絡下服務價格敏感用戶的重要方式之一，這一新業態有助於我們在下沉市場和農村拓展新的用戶。基於多年沉澱的商品和供應鏈能力、物流履約網絡能力、消費者運營能力以及社會化銷售渠道拓展和運營能力，阿里巴巴更有機會在傳統認知的電商領域之外，探索出一條健康、可持續的新發展路徑，豐富我們已有的新零售版圖。

作為阿里巴巴面向未來的第二增長曲線，阿里雲去年銷售額已經突破 600 億元人民幣，同比增長 50%，繼續在市場上保持領先地位。阿里雲計算在 IaaS 領域全球範圍內排名第三⁽¹⁾。我們堅定相信，產業互聯網是全世界共同面對的重要機遇。面向未來，阿里雲將立足於中國這個全球最大的經濟體之一，立足未來所有公司都是互聯網公司的這一時代性機遇，利用阿里巴巴積累了 20 年的數字化、智能化能力，對標全球最頂尖的技術水平來加快發展，為中國產業互聯網走在全球前列盡一份力。產業互聯網大發展的背後，也意味著各行各業都將走向智能化，我們也將繼續堅定推行雲釘一體的戰略，通過做深技術，做厚中台，做強生態，做好服務，不斷在服務客戶過程中和客戶共同成長，把這一增長曲線變為現實。

註：

⁽¹⁾ 根據Gartner®於2021年4月的報告提供的數據（資料來源：Gartner, Market Share: IT Services, Worldwide 2020, Dean Blackmore et al., April 8, 2021），按2020年的收入計（以美元計）。

阿里巴巴成立之初，就確立了「讓天下沒有難做的生意」這一使命。22年來，我們相信長期主義，願意做時間的朋友，堅持為未來而投資，這是我們發展的基石。過去如此，現在如此，未來更將如此。阿里雲計算正是經過超過十年以上的建設，才能有今天的積累和領先優勢，才能讓我們有機會站在時代前沿，才能讓我們有機會成為一家消費互聯網和產業互聯網雙輪驅動的公司。新零售戰略經過多年積澱，正在變得豐富而立體。作為創新的另一代表，高德進入阿里巴巴生態8年，日均活躍用戶數如今穩定在1億左右，並逐步由一個導航工具，走向路途中指引方向的跨場景、多功能的生活服務平台。

阿里巴巴有獨特的企業文化。多年來，阿里巴巴對於以人為本、鼓勵創新的態度矢志不移。我們始終堅信，唯有一個有溫度的組織，才能醞釀出偉大的力量。而對人才最好的吸引，就是不斷開創新賽道，用創新的源頭活水激發更多有朝氣的人加入，建立彼此欣賞、彼此尊重、彼此成就的長期關係。隨著業務賽道越來越豐富，我們也在探索創新阿里巴巴的多元化治理體系。目前，這在整個互聯網行業甚至全球範圍的大公司內都並不多見。我們希望在經營制度、治理制度、績效制度和分配制度上，能夠有節奏、有步驟地進行全方位的變革，讓組織更敏捷，讓文化更簡單，從而更好地實現「回歸客戶體驗、聚焦客戶價值、建設客戶心智」。

平台經濟是全世界面臨的嶄新課題。過去一年，我們對平台經濟有了更深的理解和體會。2021年4月10日，阿里巴巴集團收到國家市場監管總局的《行政處罰決定書》，我們對此誠懇接受、堅決服從。這些經歷讓我們認真思考，像阿里巴巴這樣一家立志成為數字經濟基礎設施的平台企業，在更廣闊的宏觀環境下，如何與社會各界、合作夥伴和諧共處，如何和利益相關者形成良性互動，如何讓我們的平台跟社會發展更加同頻共振。平台型企業帶有天然的社會公共屬性。我們應該更多深入思考的是，我們能創造多少社會價值，參與解決多少核心科技的問題，如何更好地支持鄉村振興的發展，如何變得更綠色和可持續，從而以平台之心，聚八方之力，做一家真正意義上有擔當、負責任的好公司。

新的財年已經開始。隨著對數字化商業世界的理解越來越深入，對自我的認知越來越清晰，我們希望最終能夠成為一家消費互聯網和產業互聯網結合得更好的公司。這是阿里巴巴走向未來非常重要的定位和方向。阿里巴巴最早從互聯網公司起家，正是充分把握了互聯網開放、透明、連接天下的特質。今天的阿里巴巴逐步發展出多引擎驅動的多賽道，通過激勵傳統商業走向新商業，創造更多客戶價值和用戶價值，致力於為數字經濟基礎設施的建設做出我們的貢獻。

再次感謝各位一如既往的支持。我們會加倍努力，來回報這些寶貴的信任。讓我們共同期待一個充滿溫度、更加美好的未來！

張勇
董事會主席兼首席執行官
阿里巴巴集團