

## 董事會主席兼首席執行官致股東的信

尊敬的投資者：

感謝一直以來你們的信任、支持和關注。過去這一年，我們共同見證和經歷了很多重大時刻的發生——疫情終於告一段落，工作和生活重回正軌，世界大門重新打開。新一代人工智能技術的顛覆式發展，正改變著我們看待世界和理解現實的方式，更被寄予厚望，希望未來能夠在人類經驗的所有領域帶來變革。

我也非常高興能夠在這個大變革的時刻，和你們分享一下過去一年阿里巴巴的一系列重要變化，以及我們對未來的思考和展望。

2023 年註定是阿里巴巴發展歷程中充滿標誌性意義的一年。在這個財年結束前，我們宣佈了一項重要且影響深遠的決定：成立 24 年的阿里巴巴，從一個阿里巴巴業務集團，走向「1+6+N」的多個業務集團和業務公司獨立運營的全新治理結構。其中 1 是阿里巴巴控股集團，它的定位從一個超大型業務經營集團變更為投資控股集團；6 是 6 大業務集團，即雲智能集團、淘天集團、本地生活集團、阿里國際數字商業集團、菜鳥集團和大文娛集團；N 是由多個更小型業務所組成的多家業務公司，如阿里健康、高鑫零售、盒馬等等。「6+N」分別成立各自的董事會，實行各業務集團和業務公司董事會領導下的 CEO 負責制。未來，阿里巴巴控股集團除了履行好投資管理的職能，支撐好各業務集團和公司的發展，也會成為更多創新業務的孵化器。

24 年一路走來，我們的阿里大家庭也變得更加豐富多彩，有了越來越多充滿創造力和活力的成員。我們面向中國消費者的業務在去年已經實現服務了 10 億中國消費者這一重要里程碑。阿里雲智能集團目前是全球第三、亞太第一的雲計算公司，截至 2023 年 3 月 31 日在全球 28 個區域開放了 86 個可用區，服務了全球 400 多萬客戶，包括 80% 的中國科技創新企業、60% 的國家級專精特新小巨人企業、55% 的中國 A 股上市公司。阿里國際數字商業集團則通過豐富的本地和全球商品和完善的消費體驗，服務數億海外消費者，並觸達來自全球超過 4,700 萬名活躍中小企業買家。經過十年發展，菜鳥致力於建設一張全球領先的智慧物流網絡，在國內、國際物流上均有了紮實佈局；2023 財年日均處理跨境和國際包裹量超 400 萬個，未來希望從重點市場開始，逐步實現跨境包裹五日達。本地生活集團通過旗下平台為數億中國消費者提供便捷的到家和目的地服務。在 2022 年 10 月 1 日，國民級出行平台高德實現了創紀錄的 2.2 億日活躍用戶。大文娛集團關注「小人物、大情懷、正能量」，推出了多部影響廣泛的作品。在新的治理結構下，未來這些業務集團都要獨立面對各自市場發展，來尋求屬於自己的更大成長空間。除淘天集團之外，其他業務集團和公司都可以在具備條件下獨立面向市場融資，甚至走向獨立上市。目前我們已經有明確計劃的有：

- 雲智能集團將通過向股東分派股息從阿里巴巴集團完全分拆並完成獨立上市；
- 菜鳥和盒馬都將尋求各自的獨立上市；
- 國際數字商業集團將尋求獨立對外融資。

這一次的組織變革，某種程度上在中國商業史上是一次並無前例的探索，一次超大規模組織敢為人先的實驗。早在 2015 年，我們率先提出「中台戰略」，構建起「大中台、小前台」的超前治理模式，對前台形成了有效支撐，成為行業效仿的標杆和樣本。2020 年，我們再次倡導打造敏捷組織，逐步推行經營責任制和板塊化治理模式，內部也漸漸形成多家獨立經營的公司，如菜鳥、

盒馬、本地生活等。而這一次，正是基於此前一系列探索基礎上更徹底的變革，也因此誕生了這一全新的「1+6+N」的治理結構。

當然，紮實的財務基本面也為我們進行如此大力度的變革打下了良好基礎。過去一年中，儘管有國際國內環境、市場變化和疫情等多方面的不確定性挑戰，我們的各項業務依然取得長足進步，在整個年度中產生了 250 億美元左右的自由現金流。我們不僅希望充分利用好豐厚的現金儲備，投資於新的技術和業務，投資於優秀人才，也同時繼續推進我們回購計劃的執行——在整個年度中用於回購的資金約 109 億美元，回購約 1.3 億股美國存托股（相當於 10 億股普通股）。我們也將持續通過各種方式努力為股東創造回報。

2023 年年初，我曾在集團內部提出「進」這個關鍵字，作為新一年阿里發展的基調。「進」的背後，既是順應宏觀環境和週期變化的需要，也是阿里自身發展的迫切要求。我們相信，市場是最好的試金石，時間自會證明它的價值。面向充滿未知的新時代，我們希望通過自身生產關係的深刻變革，直面市場的洗禮，更多釋放內在活力和創造力，更好地把握未來的時代性機遇。我們相信，這一全新治理結構，有利於客戶價值、業務價值和股東價值的發現和創造，從而有機會創造更大的社會價值。

當然，所有的變化中也有不變。那就是阿里巴巴將始終堅持長期主義，堅持創造價值，堅持消費、雲計算、全球化的三大戰略。過去 20 年，我們把握住了面向消費互聯網的中國電子商務以及面向產業互聯網的中國雲計算市場這兩個歷史性的機遇。面向未來，我們也會繼續基於消費互聯網和產業互聯網的雙輪驅動，一方面服務好千家萬戶，一方面支撐好千行百業。在從數字化時代走向智能化時代的歷史新起點上，我們更要把握技術對商業變革的顛覆性機遇，抓住人工智能技術日新月異的歷史契機，開拓未來更大發展空間。我們相信，人工智能發展帶來的絕對不僅僅是效率提升，最終一定是全新價值的創造。

伴隨著開啟這一全新篇章，阿里巴巴控股集團也將在 9 月 10 日後迎來新的管理層：蔡崇信將接替我成為阿里巴巴控股集團董事會主席，吳泳銘將接替我成為阿里巴巴控股集團首席執行官。而我本人，也將奔赴全新的戰場，專職做好阿里雲智能集團董事長兼首席執行官的工作，去探索雲計算、大數據、人工智能和千行百業融合創新的廣闊未來。

未來源於創造。再次感謝您對阿里巴巴的信任和支持。期待在下一段的新旅程中和你們同行，讓未來充滿驚喜，充滿奇跡。

阿里巴巴集團董事會主席兼首席執行官  
阿里雲智能集團董事長兼首席執行官  
張勇（逍遙子）