

集團主席和首席執行官致股東的信

尊敬的投資者：

截至 2024 年 3 月 31 日的過去一個財年，對阿里巴巴來說是一個分水嶺。這一年，我們圍繞戰略清晰與聚焦做出了一系列關鍵調整。戰略的清晰與聚焦幫助我們定義了我們是誰，我們的方向，以及我們將如何執行發展策略。我們認為，有必要分享一下我們過去一年的思考過程，以及這對阿里巴巴的未來有何意義。

我們是誰

阿里巴巴擁有兩大核心業務：電商和雲計算。作為中國消費經濟的一部分，我們構建了一個基於互聯網平台的生態系統，旨在把握本地服務、通訊、搜索及數字娛樂等領域的機遇。

在電商領域，我們運營淘天集團（TTG），含服務中國國內消費者和 B2B 市場的平台，以及阿里國際數字商業集團（AIDC），含服務國際消費者和 B2B 市場的平台。其他業務部門的戰略價值則在於通過發揮協同效應，令我們的電子商務業務更有價值。例如，餓了麼作為即時配送基礎設施，服務於消費者從我們的電商平台購買生鮮產品的需求；我們的物流子公司菜鳥依託供應鏈、運輸和配送能力，為消費者在淘天和 AIDC 平台上購物創造良好的用戶體驗。

在雲計算領域，我們的目標是成為中國領先的公共雲基礎設施和平台技術提供商，為我們的客戶提供廣泛的能力，包括彈性計算、存儲、網絡基礎設施、安全、大數據和人工智能（AI）。

我們的戰略方向

我們為公司的戰略方向選擇了兩條重要路徑。作為公司的領導者，我們必須清晰地闡明我們的方向。

第一個戰略是「用戶為先」。對於我們擁有的各個平台而言，用戶都是第一位的，這意味著我們從經營宗旨到產品理念上，都以「用戶第一」的優先級來設計我們的公司經營目標和產品流程。中國擁有世界上最大的互聯網人口——11 億用戶，中國是全世界電子商務滲透率最高的國家之一，電商約佔消費者零售總額的

28%。今天，互聯網上的消費品供給十分豐富，品牌和商家想要脫穎而出，越來越需要互聯網平台提供的精準化消費者營銷服務。

我們的「用戶為先」戰略將保障在業務策略和產品設計中將用戶體驗作為第一優先級，提升用戶體驗將會提高用戶留存和複購。這將為淘寶、天貓、閑魚、飛豬、餓了麼、高德地圖、速賣通等平台上的商品和服務賣家提供最佳價值主張。因為在阿里巴巴平台上，商家們可以找到最有活力、最細分、最高頻的線上消費者群體。

第二個戰略方向是聚焦人工智能。我們將 AI 作為改變和加速業務增長的最強大變量。

未來十年，沒有哪個行業能免於 AI 帶來的顛覆。AI 不會為舊的做事方式提供保護，而是重新點燃我們的創業激情和想像力。我們的每個業務都有大量應用場景，所有場景都可以通過人工智能創造更大的價值。同時人工智能的部署將增加計算需求，從而也將推動阿里雲的增長。AI 不會是一種威脅，而是作為突破性用戶體驗和商業模式的驅動力，將帶來巨大的機遇。如果不能跟上 AI 每天帶來的持續而驚人的進步，我們就會被取代。

經營原則

我們在執行戰略時遵循以下經營原則。

首先，在做困難的決定時，要秉持長期主義。我們以 10 年為週期來考慮戰略，因為科技企業的發展節奏通常會經歷投資、成長、收穫、盈利和不可避免的下降階段。我們的業務處於不同的發展階段，必須以不同的方式管理。例如，AIDC 剛剛起步，需要前期投資；阿里雲正在為未來增長而投資，同時收穫規模效應帶來的成果；淘天集團作為一個成熟的企業，則必須快速創新，把握住下一個增長週期。

其次，我們在做每一件事時，都要極度專注、目的明確。專注意味著我們不會被無關緊要的事情分散注意力，在決定什麼是重要的或不重要的事情時保持聚焦，在面臨艱難選擇時不會情緒化。目的明確意味著我們在作出決策時，都必須有充分堅實的理由。例如，阿里雲轉向公共雲優先，反映了我們在技術和規模方面的結構性優勢；與此同時，我們做出了一個艱難的選擇，放棄了低利潤項目業務的短期收入。

最後，我們向團隊傳達了一個明確的方向，並通過建立健全激勵機制，與他們保持目標一致。我們相信，戰略方向的透明度和公司領導人的目標明確，會讓團隊

更高效、更快樂。我們制定了與中長期戰略目標相一致的員工激勵制度，這樣讓我們團隊的個人財富能根據業務表現有高度匹配的掛鉤。

資本管理

2024 財年，阿里巴巴集團創造了 216 億美元的自由現金流。管理層有責任決定我們如何配置現金，實現股東價值最大化，我們面臨了把現金返還給股東與再投資到現有或新業務之間的取捨。在 2024 財年的資本管理上，我們反映了公司對核心業務的關注。我們沒有將資金用於投入開發全新的業務板塊，而公司在歷史上首次宣佈並派發了 25 億美元股息，並回購了 125 億美元的股票，使流通股淨減少 5.1%。在 2024 財年，我們通過返還現金和盈利的增利為股東創造了價值。

投資未來

向股東返還現金並不意味著我們將停止投資。阿里巴巴將繼續投資於兩大領域：（1）加速核心業務增長；（2）保持基礎技術的領先以及包括人工智能在內的創新。

對股東來說，了解我們在 AI 方面的投資很重要。全球主要科技公司圍繞大模型在生成式 AI 領域的最新發展，在三個方面與阿里巴巴息息相關。

首先，作為技術的探路者，我們有志於探索機器智能實現通用人工智能（AGI）的潛力。最終，人類有可能在某些層面上實現 AGI。目前推動 AGI 的通行方法是使用 Transformer 架構的大模型。大模型的規模越來越大，並走向多模態，除了文本之外，還包括語音、視頻和圖像，基礎設施和開發所需的投資只能由那些從核心業務中產生大量自由現金流的大型科技公司承擔。阿里巴巴擁有市場領先的專有基礎模型——通義千問，我們將為突破機器智能的極限持續對基礎模型和其他 AI 創新做出投資。

其次，投資大模型有助於發展我們的雲計算業務，因為在開發或推理過程中訓練和使用大模型將需要算力資源。我們已經將通義千問多種參數規模的版本向全社會開源，這給我們的專有模型帶來了增量需求，並帶來算力需求。我們還擁有中國最大的 AI 開源模型社區魔搭，其中包括第三方大模型，供訪問我們計算資源的開發人員使用。因此，成為 AI 發展的領導者，這將為我們的雲計算業務帶來直接的積極增長。

第三，阿里巴巴是消費經濟不可分割的一部分。我們分層消費者的無數場景和應用——從消費推薦、虛擬試衣間、到個人助理，都能通過 AI 銳變。我們對 AI 驅動「用戶為先」戰略的無限可能性感到興奮。

最後，我們想說：阿里巴巴永遠關注未來。在過去的 25 年裡，阿里巴巴經歷了不斷成長，也出現了一些「大公司病」。在接下來的 10 年裡，我們將再次視自己為一家初創企業，堅守「讓天下沒有難做的生意」的使命初心，以創業的精神持續創新。我們將秉持長期主義，為今天而取捨，為明天而投資。

蔡崇信
集團主席

吳泳銘
首席執行官