

## 風險因素

險，例如未能為滿足需求儲備充足的存貨，或因存貨過多導致的額外成本或核銷。還存在與供應鏈管理、與供應商的關係、應收賬款及相關潛在減值損失相關的風險，與新增和加強的監管要求相關的風險，以及與我們作為直營業務經營者承擔日益增長的責任（包括與消費者保護、海關和許可及證照相關的責任）相關的風險，以及關於不公平商業實踐的指控，例如聲稱我們的平台對我們自營的服務和產品（包括我們的直營業務和雲業務所提供的服務和產品）提供優於第三方服務和產品的待遇。未能適當處理上述和其他關於我們的直營業務的風險和挑戰可能損害我們與供應商、消費者、我們平台上的商家和其他服務提供者的關係，對我們的業務和經營業績造成不利影響，並使我們遭受監管審查或承擔責任。此外，我們的很多業務（例如直播和阿里媽媽提供的營銷服務）在包括平台責任、內容、數據安全、消費者保護和稅務在內的許多領域都面臨高速發展的法規規定和更高的合規風險，可能導致對我們的業務經營和股價造成重大不利影響的監管調查、處罰和責任。

這些額外的成本和風險可能對我們的業務、財務狀況產生重大不利影響，使我們面臨監管審查和責任，損害我們的聲譽，以及對我們的美國存託股、股份和／或其他證券的價格產生不利影響。我們可能在執行各項增長戰略（包括佔我們收入很大比例的直營業務）上遭遇困難或挫折，我們的增長戰略有可能無法在我們預期的時間框架內產生回報，或根本不會有回報。

此外，受其他因素牽累，我們的總體或分部業務收入增長可能放緩，甚至發生收入下降，該等因素包括獲客成本增加、競爭加劇、宏觀經濟環境趨緩、通貨膨脹，中國經濟或全球經濟受到大流行病、自然災害、武裝衝突或其他事件的干擾，以及地緣政治格局、政府政策或總體經濟形勢變化等。隨著我們的收入邁向高位水平，增幅在未來可能會減緩。進一步而言，鑑於我們已達到的

體量和規模，我們的用戶基數可能無法繼續快速增長，甚至可能無法進一步增長。

### **如果我們無法有效競爭，我們的業務、財務狀況和經營業績可能會遭受重大不利影響**

我們面臨的競爭日益激烈，主要來自成熟的境內互聯網公司及其關聯公司、全球及區域性電子商務企業，雲計算服務供應商以及數字媒體及娛樂供應商。這些業務領域所在的市場變化快、面對新業務模式的推出以及資金充沛的新競爭者的進入。競爭對手加大投資或提供更低價格，可能要求我們分散大量的管理、財務和人力資源以維持競爭力，甚至可能最終降低我們的市場份額，對我們業務的盈利能力帶來不利影響。另請參見「業務概覽－競爭」。

我們的競爭能力還取決於諸多其他因素，其中部分因素可能超出我們的控制範圍，包括所處行業內可能會由於聯盟、收購或合併產生更強大的競爭對手、技術進步、消費者偏好轉變以及我們經營所屬市場的監管環境的變化。現有和新興的競爭對手可能利用其建立的平台或市場地位，或引入創新的商業模式或技術，上線具有高度吸引力的內容、產品或服務，進而可能吸引大量用戶並實現快速增長，並可能使我們獲得新客戶變得更有挑戰性，從而對我們的業務拓展和經營業績造成重大不利影響。

此外，如果國際競爭對手獲得更多進入中國市場的機會，我們的某些業務（例如雲業務和數字媒體及娛樂業務）可能面臨更大的競爭和定價壓力，這可能降低我們的利潤率或對我們的經營業績產生其他負面影響。隨著我們收購新業務並擴展至新的行業和領域，我們面臨這些行業和領域的主要競爭對手的競爭。此外，隨著我們持續擴展進入中國以外的市場，在這些市場，我們面臨日益加劇的國內外參與者的競爭，並面臨潛在的地緣政

治緊張局勢、監管要求和支持本土企業的保護主義政策。隨著我們平台和其他業務（例如我們的直營業務）的發展，我們還可能被視為我們生態體系的其他參與者（例如特定商家和零售商）的競爭對手，這可能對我們與它們的關係帶來不利影響。

如果我們無法有效競爭，我們的生態體系中的經濟活動水平以及用戶參與度可能下降，我們的市場份額和利潤可能受到連累，我們的業務、財務狀況、經營業績以及我們的聲譽和品牌可能會遭受重大不利影響。

**我們可能無法保持和提升我們生態體系的網絡效應，從而會對我們的業務和前景造成不利影響**

保持一個健康、充滿活力、可以在消費者、商家、品牌、零售商及其他參與者之間產生強大網絡效應的生態體系對我們的成功至關重要。我們在多大程度上得以保持和強化上述網絡效應取決於以下各方面的能力：

- 為所有參與者提供安全、開放的平台，並平衡各類參與者之間的利益；
- 向消費者提供豐富的高質量產品、服務和內容；
- 吸引並留存廣泛的消費者、商家、品牌和零售商；
- 提供能滿足消費者、商家、品牌、零售商和生態體系其他參與者不斷變化的需求的有效技術、設施和服務；
- 安排安全可靠的支付處理和擔保交易服務；
- 遵守法律要求和消除用戶關於數據安全和隱私保護的顧慮；
- 改善物流數據平台，以及協調物流服務提供者提供訂單履約和配送服務；

- 吸引並留存能按合理商業條款向我們的商家、品牌、零售商和生態體系其他參與者提供高質量服務的第三方服務提供者；
- 保持客戶服務質量；及
- 持續適應不斷變化的市場需求。

此外，我們為強化和改進我們的生態體系或為符合監管要求而對部分現有做法作出的改變可能會獲得部分參與者群體（如消費者）的正面評價，但從其他群體（如商家）的角度來看可能有負面影響。如果我們未能平衡我們的生態體系中所有參與者的利益，則光顧我們平台的消費者、商家、品牌、零售商及其他參與者可能會減少在我們平台上投入的時間、心智和資源，減少交易量或使用其他替代平台，這些均可能導致我們的收入和淨利潤的顯著下滑。

**我們可能無法維持作為成功關鍵的企業文化**

自成立以來，我們的企業文化即由我們的使命、願景和價值觀決定，我們相信，我們的企業文化是我們成功的關鍵所在。我們的企業文化幫助我們滿足客戶的長遠利益，吸引、留住和激勵員工，並為股東創造價值。我們面臨諸多可能影響我們企業文化可持續性的挑戰，包括：

- 創始人、高管和阿里巴巴合夥成員的退休和離職，以及未能發現、吸引、提拔、留住認同我們的企業文化、使命、願景和價值觀的領導者；
- 未能實施有效的管理層繼任計劃；
- 在有效激勵和驅動員工（包括高級管理層人員）尤其是已通過股權激勵取得可觀個人財富的員工方面所面對的挑戰；
- 我們的業務和員工的規模、複雜性、地域及文化多樣性的不斷增長；

## 風險因素

- 在管理通過內生增長和收購增長的員工團隊，為其提供有效的培訓，在我們的員工和生態體系參與者中提倡遵守法律法規的文化，以及防止其不當行為等方面所面對的挑戰；
- 競爭壓力可能使得我們偏離使命、願景和價值觀；
- 來自公開市場的壓力，即著眼於短期業績而非長期價值創造；及
- 在新業務領域（例如直營業務、生活服務以及物流網絡服務的拓展等領域）日益增長的發展專業能力的需要。

如果我們無法維持我們的企業文化，或者我們的企業文化未能達到我們預期的長期效果，則我們的聲譽、業務、財務狀況、經營業績和前景可能會受到重大不利影響。

**如果我們未能持續創新或適應行業變化，我們的業務、財務狀況和經營業績可能遭受重大不利影響**

我們所處行業的特點是技術變遷迅速，行業標準不斷變化，移動APP和協定更新不息，產品和服務不斷推陳出新，新媒體和娛樂內容（包括用戶生成內容）以及客戶需求和趨勢不斷變化。此外，我們的國內外競爭對手不斷進行個性化搜索和推薦、線上購物和營銷、通訊、社交網絡、娛樂、物流及其他服務的創新，以提升用戶體驗。因此，我們繼續在設施、研發及其他領域投入大量資源，以增強我們的業務和運營、開拓新增長戰略以及推出新的高質量產品和服務。

我們在創新和新技術上的投資雖然重大，但在短期內可能無法或根本無法提高競爭力或產生財務回報；我們可

能無法成功地採用或部署新技術，包括AI等。我們所在行業發生的變化和發展還可能驅使我們重新評估商業模式，以及大幅調整長期戰略和商業計劃。如果我們未能及時創新並適應這些變化和發展，我們的業務、財務狀況和經營業績可能會受到重大不利影響。即使我們及時創新並調整戰略和規劃，我們也可能無法實現這些變化預期的收益，甚至收入水平反而會降低。

**我們可能因未能妥善管理業務和運營擴展所涉及的管理、運營和財務方面的重大挑戰而受損**

隨著業務和人員通過自然增長和收購在規模、多樣性及地域上的持續擴展，我們的業務已變得越來越複雜。該等擴展將增加運營的複雜程度，並對我們的管理、運營和財務資源造成一定的壓力。業務擴展中的挑戰需要我們的員工承擔新的且更廣的職責。如果我們的員工無法適應業務擴展，或我們未能成功地聘用、培訓、管理和整合新員工，或者未能成功地再培訓現有員工並擴展現有員工的職責，則我們的業務、財務狀況和經營業績可能受到嚴重損害。

另外，我們現有和已規劃的人員、系統、政策、程序和管控，可能不足以支持未來的運營。為有效管理運營的持續拓展和人員隊伍的持續壯大，我們將需要持續提升人力資源管理、交易處理、運營和財務系統、政策、程序和管控機制，而隨著我們在新的行業或地域收購系統不同且不兼容的新業務，該等改進可能極富挑戰性。這些努力將需要大量的管理、財務和人力資源。我們無法保證將能夠有效管理我們的增長或成功實施這些系統、政策、程序和控制措施。如果我們未能有效管理我們的增長，我們的業務和前景可能受到重大不利影響。

### 我們面臨與收購、投資和業務合作有關的風險

近年來，我們收購並投資了大量且多樣的業務（包括在不同國家和地區的業務）、技術、服務和產品。我們還完成了各種規模的對合營企業的投資，同時還可能不時有一些正在進行且尚待滿足交割條件並存在交割失敗風險的投資和收購交易。請參見「管理層討論與分析－經營業績－近期投資、併購及戰略合作」。隨著我們對我們的生態系統的持續投資，作為整體業務戰略的一部分，我們將持續評估和考慮各類潛在戰略項目，包括業務整合、業務、技術、服務、產品和其他資產的收購和處置，以及戰略投資、合資和聯盟等，我們可能於任何時點就這些項目進行商議或談判。此類項目涉及巨大的挑戰和風險，包括：

- 將所收購業務的大量人員、業務運營、產品、服務、技術、內控和財務報告體系整合至我們的業務遭遇的困難，以及由此產生可觀的、無法預見的額外成本和開支；
- 干擾現有業務，分散管理層和員工的注意力或要求他們為此付出大量時間，增加開支；
- 被收購業務的專業技術人員和有良好業績的管理團隊離職，以及被投資或被收購業務的現有客戶關係流失；
- 對於我們並未獲得管理和運營控制權的投資項目，我們對其實際控制人或控股股東的影響可能有限，或者與該等合作夥伴或其他股東利益並不一致；
- 額外的或相互衝突的監管要求，其他國家和地區以國家安全考慮或其他理由對投資、收購及外資加大限制和審查，監管要求（例如，反壟斷和競爭法律、法規和規範性文件項下的申報和核准），收購或投資因政治和監管挑戰或保護主義政策無法交割的風險，以及相關的合規和輿論風險；
- 在我們收購或投資前、投資期間或之後，我們或所收購或投資的任何公司或其關聯方或其現有或原有員工存在或被指存在不當行為、不道德商業行為或不合規情形；
- 難以鑑別或選擇合適的標的及戰略合作夥伴，包括可能喪失與我們的被投資公司和戰略合作夥伴的競爭對手進行戰略交易的機會；
- 難以對潛在標的進行充分、有效的盡職調查，以及存在未預見的或被隱匿的負債，或額外的不合規情形、運營損失、成本和費用，可能在收購、投資或其他戰略交易之後對我們造成不利影響；
- 由於向權益法核算的被投資方提供貸款或擔保而對我們現金和信用狀況產生的不利影響；
- 處置投資或剝離業務所產生的損失；及
- 如果我們對權益法核算的被投資方的投資面臨的公允價值下降至低於其賬面價值是屬於非暫時性的，或被分配商譽的報告單位的賬面價值超出其公允價值時，該投資或與被收購業務相關的無形資產（包括我們收購的知識產權）和商譽，尤其是對上市公司的投資，可能會遭受實際或潛在的減值損失或核銷。請參見「管理層討論與分析－流動資金及資本資源－重要的會計政策及估計－權益法核算的投資的減值評估」以及「一商譽和無形資產的減值評估」。

這些風險和其他風險可能導致以不符合監管要求為由而對我們和我們投資或收購的公司或者甚至我們的其他業務的負面報道、增強的監管審查、訴訟、政府問詢、調查、行動或處罰，並可能迫使我們支出可觀的額外費用



## 風險因素

並配備大量的管理和人力資源以糾正或改善這些公司的公司治理標準、披露控制及程序或內控及制度。由於經營或財務狀況不佳、監管審查或合規原因，我們可能需要將我們已投資或投入其他資源的企業和實體剝離或終止與其的業務合作。另請參見「—中國有關收購的法規施加了重要的監管批准和審查要求，可能會使我們通過收購促進增長的計劃面臨困難並使我們面臨罰款或其他行政處罰」。因此，我們進行投資和收購活動可能會面臨重大困難和不確定因素，並且我們的發展戰略、聲譽和／或我們的美國存託股、股份和／或其他證券的交易價格可能會遭受重大不利影響。

此外，至少就短期而言，我們的戰略投資和收購可能對財務業績造成不利影響。例如，收購以及持續投資於利潤率較低或虧損的業務（包括考拉、Lazada、菜鳥和高鑫零售）和對生活服務業務的整合對我們的利潤率和淨利潤產生了不利影響。被收購的虧損業務可能繼續發生虧損，並可能在短期內無法產生盈利或根本不會產生盈利。我們當前和未來的權益法核算的被投資方的表現，可能也會對我們的淨利潤造成不利影響。我們無法保證我們收購或投資的業務能夠增長，或我們能夠就該等投資和收購實現預期回報、協同效應和增長機會。

### 我們國際和跨境業務的拓展和經營面臨挑戰

除了適用於我們收購和投資的一般風險之外，我們還面臨與拓展至越來越多的我們經驗有限或毫無經驗、知名度可能相對不高或當地資源相對不多、需要將自身商業實踐和文化及運營本地化的市場相關的特定風險。我們還面臨其他國家和地區的保護主義或國家安全政策，該等政策，除其他影響外，可能阻礙我們執行業務戰略的

能力，使得我們相對於本土公司處於競爭劣勢。在拓展國際和跨境業務方面，我們還將面臨開展全球業務的各種固有的風險和挑戰，包括：

- 將我們的政策和流程（包括技術和物流設施）複製於或調整後應用於不同於中國的經營環境的挑戰；
- 維持高效、整合的內部系統（包括IT設施），以及實現我們上述系統的定制化及與我們生態體系其他部分之間的融合所構成的挑戰；
- 我們產品或服務獲得的接納度不足，迎合當地品味的本地化工作面臨挑戰；
- 未能理解文化差異、當地消費者行為和偏好以及當地商業慣例；
- 限制我們進行下列活動的保護主義或國家安全政策：
  - 投資或收購公司；
  - 開發、引進或出口特定技術（例如美國政府提出的國家人工智能創新）；
  - 使用被當地政府監管機構認為對其國家安全構成威脅的技術；或
- 取得或維持我們的業務經營所必要的牌照和許可；
- 管理我們各項國際業務的監管合規工作需要更多的資源；
- 無法吸引和留住具國際視野的能有效管理和運營當地業務的人才；
- 當地法律法規（包括與電商市場和平台、數字服務、隱私和數據安全相關的法律（例如GDPR）和消費者和勞動保護及環境法規）的合規要求，以及多個不同法律體系的與日俱增的合規成本；
- 不同國家和地區之間數據傳輸的限制和壁壘日趨嚴格；