

亚马逊 2019 年致股东信

翻译：戴国晨

评述：亚马逊具备成为一家伟大公司的各项要素，客户至上的追求，管理者超长期发展的眼光，二十年始终如一的执行力和极强的社会责任感。从 1997 年开始，贝索斯就明确了亚马逊未来数十年甚至更久的战略方向，并在正确的道路上坚定不移的前进，通过对供应链和服务的不断打磨，亚马逊实现了最初的愿景——在电子商务领域占据主导地位，并衍生出以云服务为基础的强大科技生态链，进一步巩固长期护城河。

致我们的股东：

在这次新冠病毒危机中，我们进一步意识到了亚马逊对消费者用户的重要性。我们为能给消费者在疫情中提供帮助而感到自豪，也希望股东了解亚马逊对这份沉甸甸责任的重视。

在疫情期间亚马逊人努力工作，不分昼夜的将物品配送到大家手中。和之前可备战的节日高峰不同，当下我们正面临着疫情所带来的持续需求高峰，给我们的供应商和配货系统带来了很大的压力。在这期间我们迅速调高了生活必需品的优先级，将家用物品，药物和其他必需品优先配送。

目前我们的全食超市持续营业，为用户提供新鲜的食材和其他必需品。同时我们将每天营业的第一个小时专门对老年人开放，并采取措施帮助那些最易受病毒侵害的人群。我们暂时关闭了旗下的亚马逊书店，亚马逊电子和亚马逊体验板块，减少非生活必需品的销售，并从这些部门调配人力来支持亚马逊其他部门的运作。

更为关键的是，在提供这些重要服务的同时，我们也同样关注正式与临时雇员的健康和安全——对他们在特殊时期的杰出工作表示感激。我们向医疗专家和健康机构做了专业的咨询，为保障团队的安全，改进了运营系统和全食超市超过 150 个重要流程，并且每日审计执行情况。另外在全球范围内分发口罩和温度计来保护和支持我们的员工。公司常备消毒湿巾和洗手液，对门把手，扶梯，储物柜，电梯按钮和触摸屏进行日常消毒。

在工作中我们也开始保持社交距离，一是取消了日常会议，采用公告板的方式进行信息分享，二是将员工休息时间拆开安排，并保证休息室座椅的间距。隔离模式下新人培训面临很大挑战，我们做到了对每个新员工进行六小时的安全培训，改变了聚集的培训模式，并对我们的招聘流程做出了相应的隔离调整。

我们下一步保护员工的措施会是对全体亚马逊员工进行常规检测，包括所有的无症状人员。在全球范围内开展常规检测有助于保证人们的安全，也有助于让经济早日回到正常轨道。为实现这一点，我们需要极大地提高现有的测试能力。检测为阳性的人员会被单独隔离照顾，而检测为阴性的人员则可以有充足的信心回到正轨开展工作。

我们已经展开研究提高病毒检测能力。亚马逊内部迅速组建了一个团队来支持这个项目——包括研究人员，项目经理，采购专家和程序员。第一个实验室所需的设备已经开始筹备，我们准备在前线人员进行小规模测试。虽然不确定这项工作完成需要多长时间，但我们认为值得一试，并准备随时分享研究成果。

在探索长期解决办法的时候，我们也着眼现在帮助和支持员工。在四月底之前，我们在全球全面提高最低工资标准：+2 美元/小时（美国），+2 加元/小时（加拿大），+2 英镑/小时（英国），+2 欧元/小时（欧洲绝大

多数国家）并且我们对于加班给员工付两倍工资——最低 34 美元/小时。采取提高工资水平的政策在四月份就导致我们增加了 5 亿美元的额外成本，之后还可能更高。虽然这个开支不小，但我们认为这是当下最正确的选择。同时我们也建立了亚马逊纾困基金——初始资本 2500 万美元——来支持我们的物流伙伴，司机，快递员和面临经济困难的临时雇员群体。

在三月份我们新开了 10 万个装配运送系统的岗位，这周初招聘满员之后，我们又根据用户需要新增了 7 万 5 千个工作岗位，这些人员招募可以帮助依赖我们的合作伙伴满足关键需求。我们知道全球很多人受疫情影响，已经失去工作或面临很大的经济压力，在这里很愿意吸纳他们进入我们亚马逊的团队，直到社会回归常态——他们可以回归原来的工作或者找到新的工作。在这里我们欢迎 Joe Duffy，他上一份工作是在纽瓦克机场做机械师，因为疫情被停职，后来从一个亚马逊做运营的朋友那里得知我们在招聘。我们也欢迎 Darby Griffin，之前她在达拉斯做学前教育的老师，学校在 3 月 9 号关闭后她来帮着我们管理新库存，直到可以重回课堂教学。

亚马逊也在非常积极的保护我们的消费者用户，不允许趁疫情危机恶意提高价格的行为。我们移除了超过 50 万因新冠蓄意涨价的商品，并查封了全球超过 6000 个违反定价公平的卖家账户。亚马逊把疑似在新冠危机中哄抬价格的卖家信息转交给了 42 州的州检察官处理。为了提高我们对恶意提价的监管和响应速度，我们给这些州检察官专门开了一个频道以处理来自消费者的投诉。

亚马逊云服务 AWS 在这次危机中也扮演了一个重要角色。在疫情中各大机构能够获得机动，可靠又安全的算力支持尤为重要——包括医疗系统，学生远程教学，大家在家远程工作等。医院网络，制药公司和研究实验室都用 AWS 来管理病患，探索诊疗方案和应用其他手段以缓解新冠带来的影响；全球的学术机构都从面对面教学转向线上教学并用 AWS 来开展远程课程；政府部门在疫情中也采用 AWS 作为安全可靠的平台来管理和开发新的功能。

我们正在和世界卫生组织 WHO 合作，提供先进的云服务和新技术来追踪病毒，寻找爆发的源头并控制传播。WHO 使用我们的云服务来构建超大规模的数据库，积累各国的流行病数据，快速多语言翻译医疗培训视频，并帮助全球的医务工作者更好的治疗病人。我们单独构建了一个中心化，实时更新的 AWS 新冠数据库，用来监控病毒的散播，特征和症状变化。这样医护专家可以对最新的数据进行分析来对抗病毒。

我们同时也发起了 AWS 诊断开发项目，帮助我们的客户研究确诊新冠更精确的手段。更好的诊断能加速治疗并控制人们的恐慌情绪。我们投资了两千万美元来加速这个项目的开展，并用云服务帮助客户应对研究上的挑战。虽然这个项目是为了新冠疫情设立的，在未来我们也会将其用来研究和预防其他潜在的疾病。

为应对新冠疫情，全球客户都开始在云端开展服务：我们加入了纽约市新冠快速响应联盟，开发聊天机器人帮助上了年纪有健康风险的纽约居民，给他们提供药物和其他最新的准确信息。另外我们受洛杉矶联合学区委托转移 70 万学生到线上教学，AWS 为此专门建立了一个呼叫中心来提供远程支持，解决技术相关的问题。在美国，我们给疾控预防中心 CDC 提供云服务，帮助上千名公共医护人员及时了解新冠相关的数据并开展工作。在英国，AWS 为医院提供云计算服务，分析各个医院候诊人数，急救室容量和候诊时间等，以此帮助国家健康服务中心进行资源分配。在加拿大，世界上最大远程医疗网络之一的 OTN 采用由 AWS 支持的视频服务，由此满足疫情期间上升 4000% 的医疗需求。在巴西，AWS 将为圣保罗州政府提供云服务，帮助一百万公立在校生开展线上教学。

根据疾控预防中心 CDC 的指导，我们 Alexa（注：亚马逊语音助手）的健康团队提供了一个可以让美国消费者在家中检测新冠风险的解决方案。用户只要讲出：“Alexa，如果我觉得自己得了新冠肺炎该怎么办”或者

“Alexa，我觉得自己感染了新冠病毒该怎么办”。Alexa 就会接着就用户症状和潜在风险问出一系列的问题。基于用户的回复，Alexa 会接着给出来自 CDC 的官方建议。在日本，我们和日本厚生劳动省合作也开始提供类似的语音服务。

我们正让使用亚马逊网站或者 Alexa 的用户可以更便捷的给慈善机构捐款，帮助与新冠奋战的一线人员，包括但不限于赈济美国，美国红十字会和拯救儿童组织等。语音用户可以直接说：“Alexa，给赈济美国组织捐一笔钱支持抗击新冠疫情”来进行捐款。在西雅图，我们与餐饮供应商一起合作，为西雅图和金县的 2700 名老年人和医疗弱势群体供应了 73000 份食物。我们也捐助了 8200 个笔记本电脑来帮助西雅图公立学校的学生进行远程教学，满足他们的硬件需要。

新冠之外

尽管现在是非常时期，我们还是要告诉自己，我们公司所做的一切可以极大地改变人们的生活。消费者信任我们，相信我们的服务，而我们也很有能力帮助他们。基于我们现在具备的创新和科技能力，亚马逊可以给世界带来非常正面的影响，并推进一些关键的进程。

去年我们和 Christiana Figueres 共同发起了气候宣言并成为第一个签署的机构，他曾是联合国前气候保护负责人，也是全球气候保护组织 Global Optimism 的创始人。这个宣言旨在让亚马逊提前十年满足巴黎气候协定，并在 2040 年实现零碳排放。这不只是一份承诺，亚马逊要达成这一目标需要付出很大努力，因为我们有大量的硬件工程设备并且每年分配送上百亿件物品。如果亚马逊可以提前十年实现零碳排放的目标，我们希望和所有的参与者一起，通力协作以在未来达成这一愿景。

以此为目标我们召集了其他公司一起签署气候宣言，所有参与者同意定期统计并上报温室气体排放量，采取符合巴黎气候协定的减碳措施，并在 2040 年实现完全零碳排放（我们很快会公布所有新的签署者）。

同时为了实现宣言的目标，我们计划从 Rivian 购买 10 万辆电动货车，Rivian 是一家在密歇根的电动汽车生产商。亚马逊计划在 2022 年之前让 10000 辆 Rivian 的电动货车上路承担配送任务。这一举措不仅对环境有利，还向市场传达出大型全球化公司正在转向低碳经济的重要信号，并推进相关科技的研发工作。

另外我们也承诺，在 2024 年前使用 80%的可再生能源，在 2030 年前使用 100%的可再生能源（我们团队实际上计划 2025 年就实现 100%，虽然有一定挑战性，但我们对这个目标做了详尽的计划）。在全球范围内，亚马逊目前有 86 个太阳能和风能项目，电力容量达到 2300MW，每年发电 630 万 MWh，足以支持 58 万美国家庭的电力需求。

我们在减少包装垃圾上也取得了巨大的成果，十年以前我们发起了亚马逊环保包装（简包）项目，鼓励生产商采用简单易拆，100%可回收的材料来进行包装，以避免使用额外的包装盒。自 2008 年以来，这个项目为全球节省了超过 81 万吨的包装材料，避免了 14 亿个包装盒的使用。

尽管在碳排放量上，网上购物已经比商场购物向前了一步，但我们还是在不断投资新的项目来帮助公司实现完全零碳化。亚马逊研究可持续发展的科学家花了三年多的时间开发出了追踪碳排放的一整套模型，工具和方法。他们的研究表明，网上购物和开车去商场相比碳排放更小，因为货车运送一次可以满足开车购物约一百个来回的量。我们的科学家也对日常超市购物进行了建模，对比了从全食超市网上下单配送和开车去最近全食超市网点的碳消耗量。从平均购物量上来说，网上下单可以比到店购物节约 43%的碳排放量，如果少量购物的话，线上的方式会节约更多。

同时 AWS 云服务也比传统的企业自建数据中心高效得多，主要有两个原因，一是更高的设备使用率，二是我们服务器和设备比绝大多数公司自建的更专业更高效。一般来说，公司自建数据中心的服务器使用率在 18% 左右，因为架构上需要很大的容量来应对可能出现的网络访问高峰。AWS 受益于不同用户的错峰使用则可以实现远远更高的利用率。另外，AWS 也在硬件端提高了能源使用率，比如散热方面在数据机房采用更有效的蒸发制冷来替代传统的空调制冷。纽约的 451 研究小组发现 AWS 硬件设施的能源利用效率比美国企业的中位数水平高出 3.6 倍。加上我们对可再生能源的使用，AWS 可以在达到传统数据中心一样效能的前提下节约 88% 的碳排放量，而且别以为我们会放过那剩下的 12%——我们会投资更多的可再生能源项目来推动 AWS 实现 100% 零碳排。

善用规模

在过去十年间，没有一个公司能像亚马逊这样创造如此多的工作岗位，我们在全球直接雇用了 84 万人，其中包括美国的 59 万人，欧洲 11.5 万人，亚洲 9.5 万人。在美国，亚马逊通过直接和间接的方式创造了两百万个工作岗位，包括由亚马逊直接投资带来的 68 万多建造，物流，服务岗位和 83 万亚马逊中小卖家相关的工作岗位。我们在全球创造出的总岗位超过四百万，而且让我们感到尤为自豪的是其中绝大多数是基础岗位，把就业机会提供给刚刚参与工作的人。

而且亚马逊提供的所有工作机会都具备有竞争力的福利待遇，其中最低 15 美元的时薪领先全行业。时至今日超过 4 千万美国人的收入少于亚马逊初级员工的最低工资——其中很多人拿着政府规定的最低工资时薪 7.25 美元。当我们从 2018 年开始调高最低工资水平到 15 美元时，亚马逊配送中心的上千名员工由此获益。我们希望其他的大企业也加入我们一起提高最低工资水平，同时也会继续游说政府，争取设立最低 15 美元的时薪标准。

除了工资之外，我们也希望进一步改善每一个员工的生活。亚马逊给每个全职员工提供了健康保险，养老金计划，20 周的带薪产假和其他福利，从员工和高管一视同仁。随着经济的快速发展，我们看到员工比以往更迫切的需要提高自身技能来跟上技术发展的脚步。这也是为什么我们花了 7 亿美元为超过 10 万亚马逊员工提供培训课程，包括目前需求量最大的医疗健康，云计算和机器学习等方向。自 2012 开始，我们设立了职业进阶项目，亚马逊配送中心的员工可以在那里学习和提高自己，并向有需求的方向发展自己的职业。在一些热门领域，如果培训者完成学位取得证书，亚马逊会为他们支付高至 95% 的课程费用。自项目开办以来，有超过 2.5 万亚马逊员工接受了这些新需求导向的职业训练。

为了保障下一代能有足够的知识来推动当今技术型经济的发展，我们去年发起了一个名为亚马逊未来工程师的项目，支持和培养有经济健康困难的年轻人学习计算机科学。我们有一个宏大的理想：每年帮助数十万学生学习计算机科学和编程。亚马逊未来工程师项目目前资助了全国两千多个医疗资源不足地区的学校，帮助他们引入计算机科学和 AP 计算机课程。每年该项目还为 100 名低收入家庭走出的计算机专业学生提供 4 年 4 万美元的本科奖学金，并保障这些拿到奖学金的学生可以在大二获得亚马逊的带薪实习。该项目在英国资助了 120 个工程方面的学习机会，并帮助那些背景困难的学生在科技领域发展自己的职业。

就目前而言，我个人的时间和精力主要聚焦于新冠疫情以及亚马逊如何能帮助我们战胜新冠。我无比感恩我们亚马逊人在危机中所展示出的坚毅和创造能力。你们可以在这次危机中充分信任亚马逊，更可以在未来的任何时刻相信我们所积累的所有智慧，经验和洞见。

这里引用西奥多·苏斯·盖索的话：（注：美国著名的作家及漫画家，以儿童绘本出名）

“当坏事发生的时候你有三个选择，让它定义你，摧毁你，或者使你变得更强大。”

这次对于我们每个人即将做出的选择，我无比乐观。

就算在这样的环境中，我们也不忘初心，和往常一样，附上我们 1997 年致股东信的原文。

敬祝，

杰弗里·普雷斯顿·贝索斯
亚马逊创始人兼 CEO

亚马逊 1997 年致股东信（摘自亚马逊 1997 年年报）

致我们的股东：

亚马逊在 1997 年实现了多个里程碑的跨越：截止到年末，我们共服务超过 150 万客户，收入增长 838%到 1.478 亿，并在强敌环伺的竞争环境中进一步确立了我们的领导地位。

但对于互联网和亚马逊来说，这还只是个开始而已。今天，电子商务帮助消费者节约了金钱和宝贵的时间。明天，通过个性化的定制，互联网会加速发现的脚步。亚马逊会用互联网给客户创造真正的价值，并希望以此建立一个持久的品牌，即使是在市场发展成熟之后也不褪色。

此时，市场上很多大机构正在朝互联网领域聚集资源，而消费者刚刚开始网上购物，一种新的消费关系正在准备建立，这正是我们的绝佳机会。这片蓝海正在飞速的发展，很多大厂商正把一些可靠的物品移到网上售卖，同时投入大量的人力物力建立起消费者意识和销售关系。我们的目标是快速巩固拓展我们现有的地位，并开始寻找其他领域的电子商务机会。在我们所追求的目标下，可以看到蕴藏着巨大的市场机会。当然我们的策略也并非没有风险：需要非常大的前期投入，并需要迅速和各个领域的领导品牌开展合作。

一切都为了长期目标

我们相信衡量成功的基本标准是我们在长期给股东创造的价值。而这一价值也直接来源于我们巩固和拓展现有市场领导地位的能力。我们在市场上的领导地位越强，我们的商业模式就相应的越强大，而市场领导地位可以直接转化为更高的收入，更高的利润率，更快的资本增长速度和更优秀的资本投资回报率。

我们的决策一直和这一目标相契合。首先用最针对市场领导地位的标准来衡量自身：客户和收入增长，客户在多大程度上会从我们这里复购，以及我们的品牌有多优秀。我们投入了大量的资本来拓展我们的客户数量，品牌和基础设施，并且本着打造长期品牌的原则，还会继续在上面加大投入。

因为我们特别强调长期，所以可能会做出一些和其他的公司不同的决策和发展考量。由此想在这里和你们分享我们基本的管理和决策出发点，这样你们作为投资者也可以衡量如下是否符合你们的投资哲学。

- 我们会把一切重心放在服务客户上
- 我们会从长期市场领导力出发进行投资决策，而非基于短期利润或者是华尔街对盈利的短期预测
- 我们会跟踪分析各项投资的效率，在无法提供良好回报的投资上斩仓，在优秀的投资项目上加注。我们会持续不断的从成功和失败案例中学习
- 我们一旦找到一个大概率上可以帮助我们建立市场领先地位的方向，会大胆下重注，其中有一些可能会获得好的回报，也会有一些可能亏损，我们也会在亏损中吸取教训
- 当我们一定要在 GAAP 会计账面报表好看和未来现金流现值最大化之间选择时，我们会选择后者
- 我们会跟你们分享每一个重大投资决策的原因（在信息披露的合理空间内），这样你们可以衡量我们的决策是否可以合理的提高行业长期领导地位
- 我们会努力规划好支出，维持一贯节俭的公司文化。我们了解持续强调控制成本的重要性，尤其是对于一个正在亏钱的公司来说。
- 我们会在强调长期利润率和资本管理的同时平衡增长，在目前的阶段我们优先选择成长，因为我们相信规模是我们商业模式的核心竞争力
- 我们会继续重点雇佣优秀的通才型员工，并给他们对应的股权激励。我们很清楚的知道公司未来的成功将建立在能吸引并留住优秀人才之上。每一个人必须从公司所有者的角度思考问题，当然他们也必须成

为所有者中的一员。

我们还没有狂妄到将上述几点直接定义为“正确”的投资哲学，但这是我们的经营哲学。将我们一以贯之的经营哲学清晰的展示给投资者也是我们的责任之一。

从上述基础出发，接下来我们进一步阐释我们的关注点，1997 年的取得的阶段性成果和对未来的展望。

客户至上

从一开始我们的落脚点就是给客户提供巨大的价值，我们意识到互联网目前是满足这个要求的产品，未来也会是，因此我们从客户的痛点出发，选择了图书行业切入。在线上，我们给用户提供了比实体书店远远更多样化的选择（如果是实体书店的话我们会占六个足球场那么大），不仅以方便易于浏览的方式向用户展示内容，并且夜以继日的持续营业，从不间断。我们在提高购物体验方面也是近乎偏执的执著，在今年对网站进行了大力优化。目前我们给用户礼物卡，一键购物（已注册专利），大量的书评，内容简介和推荐等等产品，同时推动书价不断下行，以进一步提高给用户创造的价值。我们也非常感谢消费者对我们的信任，良好的用户口碑成为了我们最有力的扩张武器。也正是用户的良好口碑和重复购买，推动亚马逊成为线上书籍销售行业的领导者。

从很多不同的角度看，亚马逊都在 1997 年取得了巨大的成就：

- 销售数据从 1996 年的 1570 万美元提升到了 1.478 亿美元——上涨 838%
- 累计用户数从 18 万成长到了 151 万——上涨 738%
- 重复购买用户的百分比从 1996 年四季度的 46%成长到 1997 年同期的 58%
- 在音频搜索方面，根据 Media Metrix 的统计我们的网站从 90 名开外迅速提升至前 20 名
- 我们和很多的商业伙伴都建立了战略合作关系，其中包括美国在线，雅虎，振奋搜索，网景浏览器，地球村，AltaVista 搜索，@Home 家居和 Prodigy 公司（注：曾经的互联网巨头们如今都风光不再，而亚马逊一枝独秀，成长为目前全球市值最大的公司之一）

架构基础

在 1997 年里，我们投入了很多精力将公司的底层架构进行了扩展，使其可以支持我们通信，销售和服务的高速成长。

- 亚马逊的员工数从 158 增长到了 614，并且我们极大地加强了管理团队的建设
- 配送中心从 5 万平方英尺扩张到了 28.5 万平方英尺，其中我们将西雅图的场地设施扩张了 70%，并在 11 月于特拉华建立了我们第二个配送中心
- 我们的库存书目种类提高到了 20 万条，由此我们可以给客户提供更多样化的选择
- 年末我们的现金和可投资额达到了 1.25 亿美元，这得益于我们在 1997 年 5 月的 IPO 和 7500 万的贷款融资，为我们未来的战略安排提供了充足的空间

我们的员工

去年亚马逊的成功是我们全体员工努力，智慧和才华的结晶，我为能在这样一个团队中而感到骄傲。按高标准严格要求招聘是我们亚马逊成功中最重要的因素，且未来不会改变。

在亚马逊工作并不容易（当我面试员工时我就告诉他们，在亚马逊你可以用堆时长，勤奋或者聪明来完成工作，但你没法同时选择上述中的两项）不过我们是在一起努力做一些重要的事，一些对我们用户有价值的

事，一些我们可以告诉自己子孙的事，这样的事肯定不会容易。我们非常幸运能有这样一批愿意牺牲且充满热忱的员工，来共同打造亚马逊这样一家公司。

1998 年的目标

我们还处在学习如何运用互联网，将电子商务惠及用户的早期阶段。当前的目标还是继续巩固增强我们的品牌与用户群，随着业务进一步的增长，我们需要对系统架构进行持续不断的投资升级以增强用户体验。我们计划在产品中加入音乐，这在未来很可能会是一笔划算的投资。同时也相信我们在提升海外客户的体验方面有很大的优化空间，比如缩短配送时间或是提供更有针对性的产品。总而言之，现在我们最大的挑战不是去寻找新办法来拓展业务，而是在我们已有的投资中择优加强。

在电子商务方面，我们现在已经比成立亚马逊网站之初要懂得多太多，不过依然有很大的学习空间。我们对未来很乐观，但同时也得有忧患意识，目前我们和亚马逊长期愿景之间存在的挑战和障碍依然很多——激烈的竞争环境，高速成长带来的运营风险，产品线和地域扩张带来的风险，以及为满足未来市场需求将开展的大规模持续性投资。不过正如我们一直强调的，线上售书，或者广义上说电子商务——是一个巨大的市场，会有大量的企业从中分享成长。我们对已经取得的成绩感到满意，同时也对未来我们将要开展的事业充满希冀。

1997 是一个非凡的年份，亚马逊非常感谢用户提供的业务和信任，感谢每一个员工的辛勤耕耘，也同样感谢我们所有股东的鼓励和支持。

杰弗里·普雷斯顿·贝索斯
亚马逊创始人兼 CEO