

CEO로서 두 번째 연례 주주 서한을 작성하기 위해 자리에 앉았을 때 저는 Amazon의 앞날에 대해 낙관적이고 활력을 얻었습니다. 2022년은 최근 기억에 있어 어려운 거시경제적 해 중 하나이고 우리 자체의 운영상의 어려움에도 불구하고 우리는 여전히 수요를 늘릴 방법을 찾았습니다(팬데믹 전반기에 경험한 전례 없는 성장에 더해). 우리는 장단기적으로 고객 경험을 의미 있게 개선하기 위해 대규모 사업을 혁신했습니다. 그리고 고객, 주주 및 직원을 위해 Amazon의 미래를 바꿀 수 있다고 믿는 장기 투자를 계속 유지하면서 투자 결정과 앞으로 나아갈 방법에 중요한 조정을 했습니다.

작년에 이례적인 수의 동시 도전 과제가 있었지만 현실은 유능하고 자금이 충분한 경쟁자가 많은 크고 역동적인 글로벌 시장 부문에서 운영하는 경우(아마존이 모든 비즈니스를 운영하는 조건) 조건이 오랫동안 정체되어 있는 경우는 드뭅니다.

제가 Amazon에 근무한 25년 동안 끊임없는 변화가 있었고 그 중 대부분은 우리가 스스로 시작했습니다. 내가 1997년에 Amazon에 입사했을 때 우리는 1996년에 1,500만 달러의 매출을 올렸고, 도서 전용 소매업체였으며, 제3자 시장이 없었고, 미국 내 주소로만 배송되었습니다. 오늘날 Amazon은 단위 판매의 60%를 차지하고 전 세계 거의 모든 국가의 고객에게 도달하는 활기찬 타사 판매자 에코시스템을 통해 상상할 수 있는 거의 모든 물리적 및 디지털 소매 품목을 판매합니다. 마찬가지로 클라우드에서 일련의 기술 인프라 서비스를 중심으로 비즈니스를 구축하는 것은 AWS를 추구하기 시작한 2003년에는 분명하지 않았으며 2006년 첫 서비스를 출시했을 때도 마찬가지였습니다. 거의 모든 책을 60초 안에 손끝에서 볼 수 있습니다 2007년 Kindle을 출시했을 때 가벼운 디지털 리더에 저장하고 검색할 수 있다는 것은 아직 "사물"이 아니었고 Alexa(2014년 출시)와 같이 액세스하는 데 사용할 수 있는 음성 기반 개인 비서도 아니었습니다. 엔터테인먼트, 스마트 홈 제어, 쇼핑 및 모든 종류의 정보 검색.

또한 거시 경제 상황이나 운영 비효율성으로 인해 우리에게 새로운 과제가 제시된 경우도 있었습니다. 예를 들어 2001년 닷컴 폭락 당시 우리는 연휴 기간 동안 재고를 구매하기 위해 신용장을 확보해야 했고 비즈니스의 더 나은 수익성을 제공하기 위해 비용을 합리화해야 했지만 여전히 우리가 노력하고 있던 장기적인 고객 경험과 비즈니스를 우선시했습니다.

빌드(기억한다면, 우리는 실제로 2001년 그 미미한 기간 동안 대부분의 범주에서 가격을 낮췄습니다). 2008-2009년에 모기지 담보 증권 금융 위기로 촉발된 경기 침체를 견디면서 이런 종류의 균형을 다시 보았습니다. 우리는 매장 비즈니스의 비용 구조와 효율성을 관리하기 위해 몇 가지 조치를 취했지만, 주주에게 강력한 수익을 제공하는 실질적인 미래 비즈니스가 될 수 있다고 생각하는 고객 경험에 대한 투자와 이러한 합리화의 균형을 맞췄습니다. 2008년에 AWS는 여전히 상당히 작고 신생 기업이었습니다. 우리는 우리가 무언가를 하고 있다는 것을 알고 있었지만

여전히 상당한 자본 투자가 필요했습니다. 회사 안팎에서는 아마존(당시 주로 온라인 소매업체로 알려짐)이 클라우드 컴퓨팅에 많은 투자를 하는 이유에 대해 의문을 제기하는 목소리가 있었습니다. 그러나 우리는 미래에 고객과 아마존을 위해 많은 가치를 창출할 수 있는 특별한 것을 발명하고 있다는 것을 알고 있었습니다. 우리는 잠재적 경쟁자보다 먼저 출발했습니다. 무엇보다 우리는 혁신 속도를 가속화하고 싶었습니다. 우리는 AWS 에 계속 투자하기로 장기적인 결정을 내렸습니다. 15 년 후 AWS 는 이제 신생 기업에서 다국적 기업, 공공 부문 조직에 이르기까지 고객이 기술 인프라를 관리하는 방식을 변화시킨 강력한 수익성을 갖춘 연간 매출 850 억 달러 규모의 기업이 되었습니다. 2008-2009 년 기간 동안 AWS 에 대한 투자를 늦추었다면 Amazon 은 다른 회사가 되었을 것입니다.

변화는 항상 가까이에 있습니다. 때로는 적극적으로 초대하고 때로는 그냥 노크합니다. 그러나 그것이 오는 것을 보았을 때, 그것을 받아들여야 합니다. 그리고 장기간에 걸쳐 이를 잘 수행하는 회사는 일반적으로 성공합니다. 나는 우리 팀이 우리 앞에 보이는 변화에 대응하는 방식이 마음에 들기 때문에 우리의 미래 전망에 대해 낙관적입니다.

지난 몇 달 동안 우리는 회사 전체를 비즈니스별로, 발명별로 자세히 살펴보고 각 이니셔티브의 장기적인 잠재력에 대해 충분한 수익, 운영 수입, 무료 현금 흐름, 투자 자본 수익률. 경우에 따라 특정 비즈니스를 폐쇄하게 되었습니다. 예를 들어 우리는 서점 및 4 스타 매장과 같은 물리적 매장 개념 추구를 중단하고 Amazon Fabric 및 Amazon Care 노력을 중단했으며 의미 있는 수익을 얻을 수 있는 경로가 보이지 않는 일부 최신 장치에서 전환했습니다. 다른 경우에는 우리가 기대했던 수익을 내지 못하는 일부 프로그램(예: \$35 이상의 모든 온라인 식료품 주문에 대한 무료 배송)을 살펴보고 수정했습니다. 우리는 또한 리소스를 어디에 사용할지 우선 순위를 재지정했고, 결국 27,000 개의 회사 역할을 제거하는 어려운 결정을 내렸습니다. 전체 비용을 합리화하기 위해 지난 몇 개월 동안 수행한 다른 변경 사항이 많이 있으며 대부분의 리더십 팀과 마찬가지로 비즈니스에서 보고 있는 사항을 계속 평가하고 적응적으로 진행할 것입니다.

우리는 또한 팀으로 어떻게 협력하고 있는지 열심히 살펴보았고 회사 직원들에게 5 월부터 일주일에 최소 3 일은 사무실로 돌아올 것을 요청했습니다. 팬데믹 기간 동안 우리 직원들은 집에서 일하기 위해 집결했으며 예상치 못한 상황에 대처하기 위해 가능한 모든 일을 했습니다. 그것은 인상적이었고 저는 우리의 집단적 팀이 고객, 지역 사회 및 비즈니스에 대한 전례 없는 도전을 극복하기 위해 함께 모인 방식이 자랑스럽습니다. 그러나 우리는 이것이 최선의 장기적 접근 방식이라고 생각하지 않습니다. 우리는 함께 일하고 직접 서로에게서 배울 때 협업과 발명이 더 쉽고 효과적이라는 것을 확신하게 되었습니다. 서로의 아이디어에 대한 에너지와 반복은 더 자유롭게 발생하며 최고의 Amazon 발명품 중 다수는 사람들이 회의 후 뒤에 남아 화이트보드에서

아이디어를 검토하거나 회의에서 돌아오는 길에 대화를 계속하면서 획기적인 순간을 맞이했습니다., 또는 다른 생각으로 그날 늦게 팀원의 사무실에 들르는 것. 발명은 종종 지저분합니다. 그것은 방황하고 구불 구불하고 마리 네이드합니다. 뜻밖의 상호 작용이 도움이 되며, 가상으로 하는 것보다 직접 만나는 것이 더 많습니다. 또한 우리가 대부분의 시간을 함께 사무실에 있고 동료들에게 둘러싸여 있을 때 우리 문화를 배우고, 모델링하고, 연습하고, 강화하는 것이 훨씬 더 쉽습니다. 혁신과 우리 고유의 문화는 회사로서 처음 29 년 동안 매우 중요했으며 다음 29 년에도 마찬가지로 그렇게 될 것으로 기대합니다.

우리가 계속해서 해결해야 할 중요한 문제는 매장 주문 처리 네트워크에서 서비스를 제공하는 데 드는 비용(예: Amazon 에서 고객에게 제품을 제공하는 비용)이 증가하는 것입니다. 비용 및 배송 속도.

팬데믹 초기에는 많은 오프라인 매장이 문을 닫았고, 우리 소비자 비즈니스는 놀라운 속도로 성장하여 연간 매출이 2019 년 2,450 억 달러에서 2022 년 4,340 억 달러로 증가했습니다. 이는 주문 처리 센터 공간을 두 배로 늘려야 함을 의미했습니다. 지난 25 년 동안 우리가 구축한 운송 네트워크를 현재 UPS 크기의 라스트 마일 운송 네트워크 구축을 크게 가속화했습니다(항목이 장거리를 통과해야 할 때 효율성과 속도를 지원하기 위한 새로운 분류 센터 네트워크 포함). 약 2 년의 시간 동안. 이것은 쉬운 일이 아니었고 수십만 명의 아마존 사람들이 이것을 실현하기 위해 매우 열심히 일했습니다. 그러나 이러한 변화의 속도와 규모로 인해 의도한 생산성을 얻기 위해서는 많은 최적화가 필요했습니다. 지난 몇 달 동안 우리는 주문 처리 센터 및 운송 네트워크의 모든 프로세스 경로를 면밀히 조사하고 수십 가지 프로세스 및 메커니즘을 재설계하여 지난 몇 분기 동안 꾸준한 생산성 향상과 비용 절감을 가져왔습니다. 해야 할 일이 더 많지만 우리의 궤적과 우리 앞에 있는 의미 있는 상승세에 만족합니다.

우리는 또한 앞으로 수년 동안 더 낮은 비용과 더 빠른 속도를 제공할 수 있도록 더 큰 구조적 변화를 만들기 위해 이 기회를 잡았습니다. 좋은 예는 미국 주문 처리 네트워크가 어떻게 구성되어 있는지 재평가하는 것입니다. 최근까지 아마존은 미국 전역에 퍼져 있는 주문 처리 센터의 재고를 분배하는 하나의 미국 전국 주문 처리 네트워크를 운영했습니다. 지역 주문 처리 센터에 고객이 주문한 제품이 없으면 결국 다른 지역에서 배송하게 되므로 더 많은 비용이 들고 배송 시간이 늘어납니다. 이 문제는 주문 처리 네트워크가 지난 몇 년 동안 수백 개의 추가 노드로 확장되어 더 많은 위치에 재고를 분배하고 주문 처리 센터와 배송 스테이션 노드를 효율적으로 연결하는 복잡성이 증가함에 따라 더욱 두드러졌습니다. 작년에 우리는 재고 배치 전략을 재설계하고 더 큰 주문 처리 센터 공간을 활용하여 전국 주문 처리 네트워크에서 지역화된 네트워크 모델로 이동하기 시작했습니다. 우리는 더 작은 지리적 영역에 8 개의 상호 연결된 지역을 만들기 위해

상당한 내부 변경(예: 배치 및 물류 소프트웨어, 프로세스, 물리적 운영)을 수행했습니다. 이러한 각 지역은 대부분 자급자족 방식으로 운영할 수 있는 광범위하고 적절한 선택권을 가지고 있으며 필요할 때 여전히 전국적으로 배송할 수 있습니다. 가장 의미 있고 힘든 작업 중 일부는 이 많은 양의 인프라 간의 연결을 최적화하는 데 있었습니다. 또한 적시에 올바른 지역에 올바른 재고를 보유할 수 있도록 국가의 여러 지역에 있는 고객이 필요로 하는 것이 무엇인지 더 잘 예측하기 위해 고급 기계 학습 알고리즘을 지속적으로 개선하고 있습니다. 최근에 이 지역 출시를 완료했으며 초기 결과가 마음에 듭니다. 이동 거리가 짧다는 것은 서비스 비용이 낮아지고 환경에 미치는 영향이 줄어들며 고객이 주문을 더 빨리 받는 것을 의미합니다. 후자의 경우 더 많은 익일 배송 및 당일 배송을 보게 되어 기쁩니다. 2023년에는 프라임 배송 속도가 가장 빨라질 것입니다. 전반적으로 우리는 비용 절감, 배송 감소 계획에 대해 확신을 가지고 있습니다. 건전한 운영 마진으로 의미 있게 더 큰 소매 사업을 구축하십시오.

AWS는 연간 850억 달러의 수익을 내고 있으며 아직 채택 곡선 초기 단계에 있지만 장기적으로 고객에게 가장 중요한 것에 집중하는 것이 중요한 시점에 있습니다. 2022년에 620억 달러의 수익 기반으로 전년 대비 29%("YoY") 성장했음에도 불구하고 AWS는 기업들이 현재의 어려운 거시 경제 상황을 고려할 때 지출에 더욱 신중을 기하고 있기 때문에 단기적인 역풍에 직면해 있습니다. 일부 회사는 이 어려운 시기에 고객으로부터 최대한 많은 돈을 뽑아낼 수 있는 방법에 집착할 수 있지만 장기적으로 고객이 원하는 것도 고객을 위한 최선도 아니므로 우리는 다른 방식을 취하고 있습니다. AWS와 클라우드 컴퓨팅의 많은 이점 중 하나는 비즈니스가 성장하면 원활하게 확장할 수 있다는 것입니다. 반대로 비즈니스 계약이 체결되면 해당 용량을 반환하고 비용 지불을 중단하도록 선택할 수 있습니다. 이러한 탄력성은 클라우드에 고유하며 자체 온프레미스 데이터 센터, 서버 및 네트워킹 장비에 이미 값비싼 자본 투자를 한 경우에는 존재하지 않습니다. AWS에서는 모든 비즈니스와 마찬가지로 한 분기 또는 1년 동안 최적화하려고 하지 않습니다. 우리는 우리 모두보다 오래 지속되는 고객 관계(및 비즈니스)를 구축하기 위해 노력하고 있습니다. 그 결과 AWS 영업 및 지원 팀은 고객이 이 불확실한 경제를 더 잘 헤쳐나갈 수 있도록 AWS 지출을 최적화하는 데 많은 시간을 할애하고 있습니다. 이러한 AWS 고객 중 다수는 비용 최적화만큼 비용 절감이 아니라 리소스를 가져와 계획 중인 새롭고 독창적인 새로운 고객 경험에 적용할 수 있다고 말합니다. 고객은 이러한 고객 중심의 장기적인 접근 방식을 높이 평가했으며 고객과 AWS 모두에게 좋은 징조가 될 것이라고 생각합니다.

이러한 단기 역풍이 우리의 성장률을 약화시키는 동안 우리는 AWS에서 볼 수 있는 많은 기본 사항을 좋아합니다. 우리의 새로운 고객 파이프라인은 활성 마이그레이션과 마찬가지로 강력합니다. 많은 기업이 이와 같은 비연속 기간을 사용하여 뒤로 물러나 전략적으로 변경하려는 사항을 결정합니다. 자체 인프라 관리를 거부하고 민첩성, 혁신, 비용 절감 효과를 누리기 위해

AWS 로 이전하는 것을 선호하는 기업이 점점 더 많아지고 있습니다. 효율성 및 보안 이점. 그리고 고객에게 가장 중요한 것은 AWS 가 계속해서 새로운 기능을 신속하게 제공하고(2022 년에 출시된 3,300 개 이상의 새로운 기능 및 서비스) 가능한 것을 변화시키는 장기적인 발명에 투자한다는 것입니다.

칩 개발이 좋은 예입니다. 작년 편지에서 저는 Graviton 이라는 범용 CPU 프로세서에 대한 투자에 대해 언급했습니다. Graviton2 기반 컴퓨팅 인스턴스는 비슷한 최신 세대 x86 기반 인스턴스보다 최대 40% 더 나은 가격 대비 성능을 제공합니다. 2022 년에는 Graviton2 프로세서보다 25% 향상된 성능을 제공하는 Graviton3 칩을 제공했습니다. 또한 기계 학습 채택이 지속적으로 가속화됨에 따라 고객은 저렴한 GPU(기계 학습에 가장 일반적으로 사용되는 칩)를 원했습니다. AWS 는 몇 년 전부터 기계 학습 훈련 및 추론을 위한 이러한 특수 칩에 투자하기 시작했습니다(추론은 기계 학습 모델이 제공하는 예측 또는 답변입니다). 우리는 2022 년에 첫 번째 교육용 칩("Trainium")을 제공했습니다. 가장 일반적인 기계 학습 모델의 경우 Trainium 기반 인스턴스는 GPU 기반 인스턴스보다 최대 70% 더 저렴한 비용으로 최대 140% 더 빠릅니다. 대부분의 회사는 아직 교육 단계에 있지만 대규모 생산으로 전환되는 모델을 개발함에 따라 모델은 주기적으로 교육되는 반면 추론은 관련 응용 프로그램으로 항상 발생하기 때문에 대부분의 비용이 추론에 있음을 알게 될 것입니다. 행사중입니다. 우리는 2019 년에 첫 번째 추론 칩("Inferentia")을 출시했으며 Amazon 과 같은 회사는 이미 1 억 달러 이상의 자본 비용을 절감했습니다. 방금 출시된 Inferentia2 칩은 첫 번째 Inferentia 프로세서보다 최대 4 배 더 높은 처리량과 10 배 더 짧은 대기 시간을 제공합니다. 기계 학습의 엄청난 성장으로 인해 고객은 훨씬 저렴한 비용으로 AWS 의 교육 및 추론 칩을 사용하여 훨씬 더 많은 작업을 수행할 수 있습니다. 여기서 혁신이 거의 완료되지 않았으며 이 장기 투자는 고객과 AWS 모두에게 유익한 것으로 입증되어야 합니다. AWS 는 아직 진화의 초기 단계에 있으며 향후 10 년 동안 비정상적으로 성장할 가능성이 있습니다.

마찬가지로 높은 잠재력을 지닌 Amazon 의 광고 비즈니스는 브랜드에 고유한 효과를 발휘하며, 이는 계속해서 빠른 속도로 성장하는 이유 중 하나입니다. 선반 공간, 엔드 캡, 원형 배치를 판매하는 물리적 소매업체의 광고 사업과 유사하게, 당사가 후원하는 제품 및 브랜드 제품은 10 년 이상 아마존 쇼핑 경험의 필수적인 부분이었습니다. 그러나 실제 소매업체와 달리 Amazon 은 쇼핑 행동에 대해 알고 있는 것과 기계 학습 알고리즘에 대한 우리의 매우 깊은 투자를 고려할 때 이러한 후원 제품을 고객이 검색하는 것과 관련이 있도록 조정할 수 있습니다. 이는 고객에게 더 유용한 광고로 이어집니다. 결과적으로 브랜드에 더 나은 성능을 제공합니다. 이것이 우리의 광고 수익이 지난 2022 년 4 분기에 23% YoY, 310 억 달러 수익 기반에서 2022 년에 전체적으로 25% YoY 성장을 지속한 이유 중 하나입니다. 몇 분기.

우리는 광고주가 자신의 브랜드를 구축할 수 있는 최고의 장소가 되기 위해 노력합니다. 우리는 그 임무를 달성하는 데 도움이 될 장단기 기회를 가지고 있습니다. 우리는 광고 선택 알고리즘을 계속 연마하기 위해 기계 학습에 많은 투자를 계속하고 있습니다. 지난 몇 년 동안 우리는 포괄적이고 유연하며 내구성 있는 계획 및 측정 솔루션을 구축하는 데 투자하여 마케터에게 광고 효과에 대한 더 큰 통찰력을 제공했습니다. 예를 들어 Amazon Marketing Cloud("AMC")가 있습니다. AMC 는 광고주가 개인정보를 보호하는 방식으로 자사 및 제 3 자 입력 범위에서 맞춤 잠재고객 및 캠페인 분석을 실행하여 광고 및 비즈니스 통찰력을 생성하여 광범위한 마케팅 및 판매 전략. 광고 팀과 AWS 팀은 기업이 데이터를 AWS 에 저장하고, Amazon 및 기타 타사 데이터 소스와 함께 AMC 에서 안전하게 운영하고, AWS 에서 분석을 수행하고, Amazon 또는 타사 게시자에서 광고를 활성화할 수 있는 옵션을 갖도록 협력했습니다. Amazon 수요 측 플랫폼을 통해, 고객은 이러한 공동 기능을 정말 좋아합니다. 우리는 또한 광고를 비디오, 라이브 스포츠, 오디오 및 식료품 제품에 신중하게 통합할 미래의 기회를 봅니다. 우리는 브랜드가 적절한 고객과 독특하게 소통하고 비즈니스의 이 부분을 성장시킬 수 있도록 계속 열심히 노력할 것입니다.

격동의 시기에 기존 대기업에만 집중하고 다양한 차원에서 고객을 지원하는 지속 가능하고 오래 지속되며 성장하는 회사를 구축하려는 유혹이 있지만 장기적인 고객 경험을 개발하고 작업하는 것을 멈출 수는 없습니다. 고객과 회사에 의미 있는 영향을 미칠 수 있습니다.

새로운 투자 기회를 모색할 때 다음과 같은 몇 가지 질문을 스스로에게 던집니다.

우리가 성공한다면 규모가 크고 투자 자본에 대한 합리적인 수익을 낼 수 있을까요?

오늘 기회가 잘 제공되고 있습니까?

차별화된 접근 방식이 있습니까?

그리고, 우리는 그 분야에 대한 역량을 가지고 있습니까? 그렇지 않다면 빨리 획득할 수 있습니까?

이러한 질문에 대한 답변이 마음에 들면 투자할 것입니다. 이 과정은 간단해 보이는 일부 확장과 일부 사람들이 처음에 추측하지 못한 확장으로 이어졌습니다.

가장 초기의 예는 단순히 책을 판매하는 것에서 음악, 비디오, 전자 제품 및 장난감과 같은 범주를 추가하는 것으로 확장하기로 선택한 경우입니다. 그 당시(1998-1999)에는 보편적인 박수갈채를 받지 못했지만 돌이켜보면 꽤 분명한 것 같습니다.

해외 매장 확장에 대해서도 마찬가지입니다. 2022 년에 우리의 국제 소비자 부문은 1,180 억 달러의 수익을 창출했습니다. 더 크고 확립된 국제 소비자 비즈니스에서 우리는 거시경제 상황 둔화의 영향을 받을 만큼 충분히 큼니다. 그러나 2019-2021 년에는 영국의 30%, 독일의 26%, 일본의 21%(FX 영향 제외)의 복합 연간 성장률("CAGR")로 큰 규모에서 놀라운 성장을 보였습니다. 지난 몇

년 동안 우리는 인도, 브라질, 멕시코, 호주, 다양한 유럽 국가, 중동 및 아프리카 일부를 포함한 새로운 국제 지역에 투자했습니다. 이 새로운 국가들은 시작하고 확장하기 위해 일정량의 고정 투자를 받지만 우리는 그들의 궤도가 마음에 들고 그들의 성장 패턴은 우리가 북미와 우리가 확립한 국제 지역에서 본 것과 유사합니다. 신흥 국가에는 때때로 우리 사업이 의존하는 일부 인프라와 서비스(예: 결제 방법, 운송 서비스 및 인터넷/통신 인프라)가 부족합니다. 이러한 문제를 해결하기 위해 다양한 파트너와 지속적으로 협력하여 고객에게 솔루션을 제공합니다. 궁극적으로 우리는 더 넓은 지역에 서비스를 제공하기 위한 이러한 투자를 통해 전 세계의 더 많은 고객을 돕고 무료 현금 흐름을 창출하는 더 큰 소비자 비즈니스를 구축할 수 있을 것이라고 믿습니다.

지리적 확장을 넘어 우리는 일부 크고 독특한 제품 소매 시장 부문에 걸쳐 고객 서비스를 확장하기 위해 노력해 왔습니다. 식료품은 미국에서만 평균 8000 억 달러 규모의 시장 부문이며, 평균 가구 쇼핑은 주당 3-4 회입니다. Amazon 은 거의 20 년 동안 다소 특이하지만 중요한 식료품 사업을 구축했습니다. 1980 년대에 다른 대량 상인들이 식료품 공간에 진입한 방식과 유사하게 우리는 종이 제품, 통조림 및 박스 식품, 사탕 및 스낵, 애완동물 관리, 건강 및 퍼스널 케어, 뷰티. 그러나 동일한 카테고리에 대해 일반적인 슈퍼마켓의 30K 에 비해 300 만 개 이상의 항목을 제공합니다. 현재 온라인 배송 서비스 비용을 감안할 때 지금까지 우리는 더 큰 팩 크기에도 초점을 맞췄습니다. 우리는 식료품 사업의 규모와 성장에 만족하지만 오늘날보다 더 많은 고객의 식료품 요구 사항에 부응하고자 합니다. 이를 위해서는 대부분의 식료품 쇼핑이 여전히 물리적 장소에서 발생한다는 점을 감안할 때 더 넓은 물리적 매장 공간이 필요합니다. Whole Foods Market 은 40 년 전에 자연 및 유기농 전문 식료품점 개념을 개척했습니다. 오늘날 건강하고 지속 가능한 식품에 대한 기준을 지속적으로 높이는 대규모 성장 사업입니다. 지난 1 년 동안 우리는 비즈니스에 대한 투자를 계속하면서 수익성을 개선하기 위한 변화도 시도했습니다. Whole Foods 는 고무적인 길을 가고 있지만 실제 식료품에 더 큰 영향을 미치려면 광범위하게 확장할 가치가 있다고 생각하는 대량 식료품 형식을 찾아야 합니다. Amazon Fresh 는 우리가 몇 년 동안 실험해 온 브랜드이며 Amazon 규모에 적합한 대량 식료품 형식을 식별하고 구축하기 위해 열심히 노력하고 있습니다. 식료품은 Amazon 의 큰 성장 기회입니다.

아마존 비즈니스는 우리의 전자상거래 및 물류 역량이 이 대규모 시장 부문을 추구할 수 있는 좋은 위치를 차지하는 투자의 또 다른 예입니다. Amazon Business 를 사용하면 기업, 지방 자치 단체 및 조직이 사무용품 및 기타 대량 품목과 같은 제품을 쉽고 저렴하게 조달할 수 있습니다. 경제의 일부 영역이 지난 몇 년 동안 어려움을 겪었지만 아마존 비즈니스는 번창했습니다. 왜? 팀은 선택, 가치 및 편의성을 비즈니스 조달 설정으로 전달하고 고객의 의견을 지속적으로 듣고 고객을 대신하여 혁신한다는 의미를 번역했기 때문입니다. 일부 사람들은 Amazon Business 에 대해 들어본 적이 없지만 비즈니스 고객은 Amazon Business 를 좋아합니다. Amazon Business 는 2015 년에

시작되었으며 현재 연간 총 매출이 약 350 억 달러에 이릅니다. 전 세계 Fortune 100 대 기업 중 96 개 기업을 포함하여 600 만 명 이상의 활성 고객이 Amazon Business 의 원스톱 쇼핑, 실시간 분석 및 수억 개의 비즈니스 용품에 대한 광범위한 선택을 즐기고 있습니다. 우리는 지금까지 가능한 것의 극히 일부에 불과하다고 믿으며 비즈니스 고객이 필요로 하고 원한다고 말하는 기능을 계속해서 구축할 계획입니다.

많은 브랜드와 판매자가 아마존 마켓플레이스에서 제품을 성공적으로 판매하고 있지만 자체 소비자 직접 웹사이트를 시작한 많은 브랜드와 판매자도 있습니다. 이러한 판매자의 과제 중 하나는 보기에서 구매로의 전환을 유도하는 것입니다. 우리는 이 문제를 해결하기 위해 Buy with Prime 을 개발했습니다. Prime 으로 구매하면 타사 브랜드 및 판매자가 자체 웹사이트에서 대규모 Amazon Prime 멤버십에 제품을 제공하고 해당 고객에게 Amazon 계정을 통해 빠른 무료 프라임 배송 및 원활한 결제를 제공할 수 있습니다. Buy with Prime 은 Amazon Pay 및 Fulfillment by Amazon 을 통해 Amazon 에서 제품 보관, 피킹, 포장, 배송, 결제 및 모든 반품을 처리하는 등 판매자에게 몇 가지 추가 혜택을 제공합니다. Buy with Prime 은 최근 모든 미국 판매자에게 제공되었습니다. 지금까지 Buy with Prime 은 타사 쇼핑 사이트에서 구매자 전환을 평균 25% 증가시켰습니다. 가맹점은 더 많은 판매를 전환하고 이러한 배송을 더 쉽게 이행할 수 있다는 사실에 흥분하고 있으며, 프라임 회원은 더 많은 목적지에서 프라임 혜택을 사용할 수 있다는 점에 만족하고 있으며 프라임으로 구매를 통해 더 많은 웹에서 쇼핑 경험을 개선할 수 있습니다.

국제적으로 확장하고, 아직 아마존의 초기 단계인 대규모 소매 시장 부문을 추구하고, 판매자가 자신의 웹사이트에서 보다 효과적으로 판매할 수 있도록 돕기 위해 우리의 고유한 자산을 사용하는 것은 우리에게 어느 정도 자연스러운 확장입니다. 핵심 비즈니스에서 더 멀리 떨어져 있지만 고유한 기회가 있는 투자도 몇 가지 있습니다. 2003 년에는 AWS 가 전형적인 예였습니다. 2023 년에는 Amazon Healthcare 와 Kuiper 가 잠재적인 아날로그입니다.

의료 분야에서 우리의 초기 노력은 전자 상거래에서 크게 벗어난 것처럼 느껴지지 않는 약국에서 시작되었습니다. 수년 동안 Amazon 고객은 현재 공급자에 대한 불만이 커지면서 언제 온라인 약국을 제공할지 물었습니다. 2020 년에 출시된 Amazon Pharmacy 는 Prime 회원에게 투명한 가격, 손쉬운 리필 및 비용 절감을 제공하는 풀 서비스 온라인 약국입니다. 비즈니스는 빠르게 성장하고 있으며 혁신을 계속하고 있습니다. 예를 들어 Amazon Pharmacy 는 최근 RxPass 를 출시했습니다. RxPass 는 매월 5 달러의 정액 요금으로 Prime 회원이 고혈압, 위산 역류 및 불안과 같은 수십 가지 일반적인 조건에 필요한 적격 처방약을 원하는 만큼 받을 수 있습니다. 그러나 고객은 Amazon 이 비효율적이고 만족스럽지 못한 광범위한 의료 경험에 대한 더 나은 대안을 제공하기를 바라는 강한 열망을 계속 표명했습니다. 우리는 일차 진료가 환자 여정에서 널리 퍼진 첫 번째 중지이기



때문에 시작하기로 결정했습니다. 우리는 Amazon Care 와 같은 일부 초기 Amazon 실험을 포함하여 기존 환경을 광범위하게 평가하고 연구했습니다. 이 과정에서 우리는 One Medical 의 환자 중심 경험이 우리의 미래 사업을 구축하기 위한 훌륭한 기반임을 확인했습니다. 그리고 2022 년 7 월에 One Medical 인수를 발표했습니다. 고객님들이 원메디컬에 대해 좋아하는 요소가 몇가지 있습니다. 환자가 채팅이나 화상 회의를 통해 의사와 문제를 쉽게 논의할 수 있는 환상적인 디지털 앱이 있습니다. 실제 방문이 필요한 경우 One Medical 은 미국 전역의 도시에 사무실을 두고 환자가 당일 또는 익일 약속을 예약할 수 있습니다. One Medical 은 각 도시의 전문의와 관계를 맺고 있으며 지역 병원 시스템과 긴밀히 협력하여 전문의를 쉽게 만날 수 있으므로 One Medical 회원은 필요할 때 이러한 리소스에 신속하게 액세스할 수 있습니다. 앞으로 우리는 One Medical 과 Amazon 이 고객을 위한 1 차 진료의 모습을 변화시키기 위해 계속해서 함께 혁신할 것이라고 굳게 믿습니다.

Kuiper 는 Amazon 이 고객 요구 사항이 높은 영역에서 장기적으로 고객을 위해 혁신한 또 다른 예입니다. Kuiper 에 대한 우리의 비전은 현재 없는 전 세계에 고품질 광대역 인터넷 서비스를 제공하는 저궤도 위성 시스템을 만드는 것입니다. 인터넷에 안정적으로 액세스할 수 없는 수억 개의 가정과 기업이 있습니다. 사람들이 온라인 교육 과정을 수강하고, 금융 서비스를 사용하고, 사업을 시작하고, 쇼핑을 하고, 엔터테인먼트를 즐기는 것부터 서비스 범위, 효율성 및 운영을 개선하는 기업 및 정부에 이르기까지 안정적인 연결로 무엇을 할 수 있을지 상상해 보십시오. Kuiper 는 접근성뿐만 아니라 경제성도 제공할 것입니다. 우리 팀은 액세스 장벽을 낮출 저비용 안테나(예: 고객 단말기)를 개발했습니다. 우리는 최근 오버헤드를 통과하는 위성과 통신할 새 터미널을 공개했으며 표준 주거용 버전을 개당 \$400 미만으로 생산할 수 있을 것으로 기대합니다. 그것들은 작습니다: 11 인치 정사각형, 1 인치 두께, 마운팅 브래킷을 제외하고 무게는 5 파운드 미만이지만 초당 최대 400 메가비트의 속도를 제공합니다. 그리고 Amazon 에서 설계한 베이스밴드 칩으로 구동됩니다. 우리는 올해 전체 엔드-투-엔드 통신 네트워크를 테스트하기 위해 두 개의 프로토타입 위성을 발사할 준비를 하고 있으며 2024 년에는 상용 고객과 함께 베타 테스트를 할 계획입니다. 지금까지 Kuiper 에 대해 공유한 내용에 대한 고객 반응은 매우 긍정적이며 Kuiper 가 Amazon 에 매우 큰 잠재적 기회를 제공한다고 믿습니다. 또한 처음에는 자본 집약적이라는 점에서 AWS 와 몇 가지 유사점을 공유하지만 잠재 소비자, 기업 및 정부 고객 기반이 넓고 상당한 수익 및 영업 이익 잠재력이 있으며 기술 및 창의적 능력을 갖춘 회사가 상대적으로 적다는 점에서 AWS 와 유사합니다. 그것을 추구하는 투자 가설로.

제가 언급할 마지막 투자 영역은 Amazon 이 앞으로 수십 년 동안 모든 비즈니스 영역에서 발명할 수 있도록 설정하는 핵심이며 대규모 언어 모델("LLM") 및 생성 AI 입니다. 머신 러닝은 수십 년 동안 유망한 기술이었지만 기업에서 널리 사용되기 시작한 것은 불과 5~10 년 전입니다. 이러한

변화는 그 어느 때보다 낮은 가격으로 더 많은 양의 컴퓨팅 용량에 대한 액세스를 포함하여 몇 가지 요인에 의해 주도되었습니다. Amazon 은 25 년 동안 기계 학습을 광범위하게 사용해 왔으며 개인화된 전자 상거래 권장 사항부터 주문 처리 센터 선택 경로, Prime Air 용 드론, Alexa, AWS 가 제공하는 많은 기계 학습 서비스(AWS 가 가장 광범위한 기계를 보유한 곳) 모든 클라우드 공급자의 학습 기능 및 고객 기반). 보다 최근에는 Generative AI 라고 하는 새로운 형태의 기계 학습이 등장하여 기계 학습 채택을 크게 가속화할 것이라고 약속합니다. 제너레이티브 AI 는 매우 큰 언어 모델(최대 천억 개의 매개변수에 대해 훈련되고 계속 증가하고 있음)을 기반으로 하며 광범위한 데이터 세트에 걸쳐 매우 일반적이고 광범위한 리콜 및 학습 기능을 갖추고 있습니다. 우리는 한동안 자체 LLM 에 대해 작업해 왔으며 이것이 거의 모든 고객 경험을 변화시키고 개선할 것이라고 믿으며 모든 소비자, 판매자, 브랜드 및 제작자 경험에 걸쳐 이러한 모델에 계속해서 상당한 투자를 할 것입니다. 또한 AWS 에서 수년간 해왔듯이 모든 규모의 회사가 제너레이티브 AI 를 활용할 수 있도록 이 기술을 민주화하고 있습니다. AWS 는 Trainium 및 Inferentia 에서 가장 가격 대비 성능이 뛰어난 기계 학습 칩을 제공하므로 소규모 및 대규모 기업이 프로덕션 환경에서 LLM 을 교육하고 실행할 수 있습니다. 우리는 회사가 다양한 LLM 중에서 선택하고 고객이 사용하는 데 익숙한 모든 AWS 보안, 개인 정보 보호 및 기타 기능을 갖춘 애플리케이션을 구축할 수 있도록 합니다. 또한 실시간으로 코드 제안을 생성하여 개발자 생산성을 혁신하는 AWS 의 CodeWhisperer 와 같은 애플리케이션을 제공하고 있습니다. LLM 과 Generative AI 가 그렇게 변혁적일 것이라고 생각하기 때문에 전체 편지를 쓸 수 있지만 향후 편지로 남겨두겠습니다. LLM 과 Generative AI 가 고객, 주주 및 Amazon 에게 큰 문제가 될 것이라고 가정해 보겠습니다.

그래서 마지막으로 저는 우리가 이 도전적인 거시경제 시대에 진입했을 때보다 더 강력한 위치에서 등장할 것이라고 낙관합니다. 여기에는 몇 가지 이유가 있으며 위에서 많은 이유를 언급했습니다. 그러나 우리의 엄청난 미래 기회를 강조하는 두 가지 비교적 간단한 통계가 있습니다. 우리는 2022 년에 4,340 억 달러 규모의 소비자 비즈니스를 보유하고 있지만, 전 세계 소매업의 전체 시장 부문 점유율의 대부분은 여전히 물리적 매장에 있습니다(약 80%). 그리고 2022 년에 AWS 수익이 800 억 달러이고 글로벌 IT 지출의 약 90%가 여전히 온프레미스에 있지만 아직 클라우드로 마이그레이션하지 않는 글로벌 IT 지출에 대한 유사한 이야기입니다. 우리가 이미 보고 있는 것처럼 이러한 방정식이 꾸준히 역전됨에 따라 우리는 선도적인 고객 경험, 끊임없는 발명, 고객 중심 및 노력이 향후 몇 년 동안 상당한 성장을 가져올 것이라고 믿습니다. 그리고 물론 여기에는 Amazon 에서 추구하는 다른 비즈니스와 경험이 포함되지 않으며 모두 아직 초기 단계입니다.

저는 우리의 최고의 날이 우리 앞에 와 있다고 굳게 믿으며, 그렇게 되도록 Amazon 의 팀원들과 협력하기를 기대합니다.