

# 贝索斯历年致股东信 1997-2018

## 一切都是为了长期

由 seed 思得 整理

[小程序搜索“文档管理助手”获取更多文档](#)

- 2018 年 失败也要规模化.....	2
- 2017 年 设立内部高标准的关键.....	10
- 2016 年 做 DaY1 的公司.....	18
- 2015 年 勇于试错、拥抱创新.....	21
- 2014 年 理想产品的特征.....	25
- 2013 年 亚马逊正在运营和培养的项目.....	34
- 2012 年 内部驱动的力量.....	37
- 2011 年 创造的力量.....	40
- 2010 年 客户体验的背后驱动.....	43
- 2009 年 更多、更快、更好、更省.....	46
- 2008 年 以客户体验为战略支柱.....	49
- 2007 年 Kindle 的诞生.....	53
- 2006 年 拓展一个新业务的标准.....	56
- 2005 年 那些并非基于数据分析做出的决策.....	58
- 2004 年 亚马逊最看重的财务指标.....	60
- 2003 年 长线战略的价值.....	63
- 2002 年 兼顾客户体验和低价.....	65
- 2001 年 保持成本和成长的平衡.....	67
- 2000 年 当股价跌去了 80%.....	70
- 1999 年 拥有亚马逊的股票是，你拥有的是什么.....	72
- 1998 年 亚马逊招聘时考虑的三个问题.....	76
- 1997 年 一切都是为了长期.....	79

## – 2018 年 失败也要规模化

在过去的 20 年，有些奇特但值得留意的事情发生了。看看下面这组数字

1999 3%

2000 3%

2001 6%

2002 17%

2003 22%

2004 25%

2005 28%

2006 28%

2007 29%

2008 30%

2009 31%

2010 34%

2011 38%

2012 42%

2013 46%

2014 49%

2015 51%

2016 54%

2017 56%

2018 58%

以上的百分数代表了独立第三方卖家（主要是中小型商家）在亚马逊上售出的实物总商品金额的占比（与亚马逊零售自营相对）。第三方卖家的销售已经从总数的 3% 上升至 58%。直白的说，

第三方卖家在踢亚马逊自营的屁股。狠狠地踢

这是很难达到的水平，因为亚马逊自营在这段期间的成长也非常快，从 1999 年的 16 亿美金成长到了去年的 1170 亿美元。自营业务的年复合增长率到达了 25%。但在同一时间段，第三方卖家业务从 1 亿美元成长到了 1600 亿美元——有 52% 的年复合成长率。这里提供一个外部的参照，Ebay 在同一时间段的总商品销售的年复合成长率为 20%，从 28 亿美元到了 950 亿。

为什么在亚马逊上的独立第三方卖家表现要比在 Ebay 上好得多？为什么第三方卖家能够比亚马逊自营成长快这么多？答案并不唯一，但是我们知道其中一个极为重要的原因：

我们通过投资并提供给第三方卖家我们所能想象并能打造的最好的工具从而帮助他们和亚马逊自营业务竞争。这些工具有很多，包括帮助小商家们管理库存，处理支付，追踪物流，生成报告，跨境销售——我们每年都在追加更多的投资。其中极其重要的是 FBA 和超级会员计划，这两个项目相结合为从独立第三方购买创造了很好客户体验。如今这两个项目已经取得了非常显而易见成功，大多数人很难理解最初推行这两个项目时是多么激进的行为。我们对这两个项目进行投资是冒着非常大的财务风险以及内部许多内部的争论

为了对不同的想法进行实验和迭代，我们不得不在长时间内不停对这两个项目进行持续的投资。我们不能很确定的预见这两个项目最终会是什么样子的，更别提

它们是不是会成功，但我们通过直觉全力以赴的对这两个项目进行推动，通过乐观来滋养它们。

## **直觉、好奇以及漫游的力量**

从亚马逊很早的阶段开始，我们就知道我们要打造一个“创建者”的文化——亚马逊的员工是充满好奇心的探索者。他们喜欢发明创造。就算他们已经成了某个领域的专家，他们也会以一个初学者的心态而保持鲜活。创建者的心态帮助我们以一种谦卑的确信来接近巨大的难以解决的机会——我们相信成功是可以通过迭代来实现的：发明、发布、在发明、再发布，重新来过、清洗、重复，一遍又一遍。他们知道成功的道路绝不是一条笔直大道。

有时候在商业世界（通常就是这样），你确实知道你正走向何方，当你知道的时候，效率可以非常高——制定一个计划，然后实施。与之鲜明对比的是，在商业世界“漫游”似乎是没有效率的，但是它并不是漫无目的的瞎逛，而是被预感、直觉、好奇所指引，也因为我们深信为客户创造价值的奖赏值得我们在有点混乱的岔路中摸索并最终找到正确的方向而赋予力量。漫游是效率至关重要的反作用力。你需要兼顾这两个方面。特大的发现——通常是非线性的那种，很可能是需要漫游才能得来的。

AWS 上百万的客户——从初创企业到大公司，从政府部门到非盈利组织，每一个都在为他们的终端客户找寻更好的解决方案。我们花了很多时间在思考那些组织需要什么，那些组织里面的人——开发者，研发经理，运营经理，CIO,首席数字官，首席信息安全官——需要什么。

我们在 AWS 方面打造的服务都是基于对客户的倾听。问客户他们想要什么，仔细听他们的回答，设计一个方案能够又快又彻底的把客户想要的东西提供出来

（速度在商业世界中是重要的）。没有一种生意在缺少对客户关注还能茁壮成长。但这还不够，最能四两拨千斤的那些客户不会自己提出的需求。我们必须代表客户来进行发明。我们必须开发我们自己的想象力来发现还有什么可能性 AWS 本身就是一个很好的例子。没有人提出想要 AWS,没有人。结果事实上这个世界已经准备好并且对像 AWS 这样的服务充满需求，但却不知道。我们有这样的预感，并带好奇心，承担了一些必要的财务风险开始了创建工作——重新来过，不停试验，并在过程中进行了无数次的迭代

在 AWS 中，上述流程进行了许多次，比如我们发明了 DynamoDB,一个高扩展性低延迟关键值的数据库，成千上万的 AWS 客户在使用它。在仔细聆听客户需求方面，我们经常听到客户说他们被商业数据库的选择束缚手脚，并且几十年来都对数据库提供商非常不满意——市场上的产品非常昂贵，专属性强，有非常禁闭高惩罚性的条款。我们花了几年打造了我们自己的数据库引擎——Amazon Aurora, 一个充分管理，兼容 MySQL 和 PostgreSQL,有着跟商业数据库引擎相媲美的稳定性和可得性但仅仅是商业数据库十分之一的价格。当 AWS 获得成功我们并不意外。

同时我们也对特定工作量专门打造的专门数据库保持乐观。在过去 20-30 年的时间里，公司用相关的数据库来跑大多数的工作量。开发者群体对于相关数据库广泛的熟悉度，使得即使这个技术并非最理想的，最后往往也会被采用。尽管是次优选择，数据量足够小以及可接受访问延迟足够长的情况下，是行得通的。但现在许多数据储存要求是巨大量的，而对于 apps 的要求也发生了改变。现在的应用正在驱动低延迟、实时处理、以及在一秒内处理上百万请求的能力。这并不是仅仅像 DynamoDB 这样单纯的关键值储存，同样还有像 Amazon ElastiCache

这样 in-memory 的数据库，像 Amazon Timestream 这样的时间序列数据库，像 Amazon Quantum Ledger Database 这样的分账解决方案——正确的工具适配正确的工作能够省钱，并让你的产品更快及推向市场。

我们也在投入帮助公司更好地利用机器学习。我们在这方面已经花了很长时间，在取得其他进步的同时，我们最初将亚马逊内部机器学习工具的外部化尝试是失败的。我们花了好多时间“漫游”——实验、迭代、更新，同样也获取了来自客户方面珍贵的洞见，使得我们最终找到了在 18 个月前正式发布的 Sagemaker。

Sagemaker 减化了机器学习每一步繁重、复杂和猜测——将 AI 民主化。如今，成千上万的用户正在使用 Sagemaker 在 AWS 上搭建机器学习的模型。我们在继续强化这个服务，包括增加新的学习功能。增强学习有个十分陡峭的学习曲线和移动的部分，而这些大部分原本除了一些资金充裕的科技公司，其他组织是很难获得，现在 Amazon 将它普惠化了。所有这些如果没有在一个有好奇心的文化中，以及没有愿意代表客户不断尝试新鲜事物的意愿，是不可能实现的。客户也对我们以客户为中心的漫游和聆听有所回应——AWS 如今已经是一个年收入 300 亿美元的业务，并且持续快速成长。

### **想象那些不可能的事**

亚马逊今天在全球零售行业仍旧是个小角色。我们在零售市场仅占了一个小的个位数的比例，在我们运作的每一个市场都有比我们大得多的巨无霸存在。很大的原因是因为 90%左右的零售仍旧是线下的，在钢筋水泥的商店里。很多年来我们都在考虑如何服务实体店里的客户，并觉得我们有必要发明一些东西能够在实体环境中真正取悦客户的。通过 Amazon Go,我们有一个明确的愿景。把实体零

售最糟糕的部分去掉——排队结账。没人喜欢排队，我们想象一个店，你能够走进去，挑选想要的东西，然后就走。

要实现这个目的，非常困难。技术上很难。这需要全世界上百位聪明又尽心计算机科学家和工程师一起努力。我们必须设计出我们自己专属的摄像机和货架，发明出新的计算机视觉算法，包括从上百台协同工作的摄像头中缝合影像。我们必须使用非常好的技术以至于它融入背景而不被察觉。我们获得的奖励是客户的反馈——他们把在 Amazon Go 购物的经历描述为“神奇”。我们现在在芝加哥、旧金山以及西雅图已经开了 10 家店，并期待未来有更多的店开张。

### **失败也需要规模化**

当公司在不断壮大的过程中，每一件事都需要规模化，包括你失败的试验。如果你失败的规模并没有成长，你就没有在做那些可以移动指针的发明创造。亚马逊将会做符合公司规模的试验，如果我们偶尔会有数十亿级别的失败。当然我们不会像骑士般的做这样的试验。我们将努力工作来使得每一项试验都是一个好的赌注，但不是我们下的每一个赌注最终都会带来好的回报。这样大规模的冒险是我们作为一个大公司给客户和社会提供的服务的一部分。对于公司股东的一个好消息是，单个下对的赌注所带来的丰厚回报将会抵消许多失败的成本，还有得赚。Fire Phone 和 Echo 的研发差不多是同一个时候开始的。Fire Phone 是一个失败的项目，但我们能够从中吸取经验教训，并加速我们对于 Echo 和 Alexa 的研发。对于 Echo 和 Alexa 的愿景是被 Star Trek 计算机的灵感所激发。这一想法来源于其他两个我们已经漫游了好多年的领域——机器学习和云。从亚马逊的早年，机器学习已经是我们的商品推荐的重要部分，AWS 给我们在云计算方面占了

个前排座位。在多年的研发之后，Echo 在 2014 年初登舞台，并有 Alexa 助力，Alexa 则住在 AWS 的云端。

没有客户提出想要 Echo，她的诞生绝对是来自于我们的漫游，市场研究并没有什么用。如果你在 2013 年问一个客户，你需要一个黑色的永远在线的，如同品客薯片罐头那般大小圆柱体在你的厨房吗，你可以问他问题和他交谈，他可以帮你关灯和放音乐。”我敢打赌他们会奇怪的看着你，说不谢谢。

从第一代 Echo 开始，客户们已经购买了超过 1 亿 个支持 Alexa 的设备。去年，我们将 Alexa 理解问题和回答问题的能力提高了 20%，并增加了数十亿条事实信息使得 Alexa 更加博学。开发者将 Alexa 的技能数量提高了一倍到达了 8000 多种，2018 年消费者跟 Alexa 说话的次数比 2017 年多了上百亿次。将 Alexa 内置的设备在 2018 年翻了一番。现在有 150 多种不同的设备内置了 Alexa,从耳机、PC、汽车到智能家居设备。还有许多将会到来。

在结束这封股东信之前，最后一件事。正如我在 20 多年前第一封股东信中所说，我们的重心在招聘并留住多才多艺的聪明员工，他们能够像公司的拥有者一样思考。能够实现这个目标需要我们对员工进行投资，就像 Amazon 的许多其他方面，我们不仅仅是分析，并使用我们的直觉和真心来找到向前的路

去年，我们提高了最低工资到 15 美元一小时，包括全美的全职、兼职、临时和季节工。这个工资的增加是惠及亚马逊 25 万名员工以及超过 10 万名在全国亚马逊网点工作的季节性的雇员。我们相信对员工进行投资将会对我们的业务带来好处，但这并不是促使我们做出这一决定的原因。我们一直都在提供具有竞争力的薪资待遇，但我们决定现在是时候走到市场的前面，提供比其他公司更具竞争力的薪资，因为我们觉得这是一件正确的事。



今天，我们挑战了我们零售行业最顶尖的竞争对手（你知道就是你！）来匹配我们的员工福利和 15 美元一小时的员工最低薪酬。来吧，比我们做得更好。提高到 16 美元一小时然后再看我们怎么应对。这将会是一场每个人都受益的竞争。我们为员工而引入的其他许多项目都是出于理智的思考和真诚的用心。我之前提到过 Career Choice 项目，这个项目支付 95% 的学费让员工获得某一领域的证书或学位，从而可以应聘我们相关企业的热门职位，甚至这些学位和证书会让员工们最终离开亚马逊去寻求其他职业生涯中的机会。现在已有 16000 名员工从这个项目中受益，这个数目在持续增加。同样的，我们的职业技能培训项目培训我们的小时工诸如如何写简历、如何有效沟通以及基础的计算机技能。去年十月，我们签署了美国工人的总统宣言，并宣布我们将会通过一系列创新的项目来提升 50,000 名美国雇员的技能。

我们的投资不仅仅局限于现有的员工，并面向未来的人力。我们已经承诺了 5000 万美元，包括通过我们近期宣布的亚马逊未来工程师项目，来支持全国大中小学的 Stem 教育和计算机科学教育，并着力吸引更多女性以及少数群体来从事上述的职业。我们也持续利用退伍军人的卓越才能。我们正在实现 2021 年之前雇佣 25000 名退伍士兵和军人配偶的承诺。通过亚马逊技术老兵学徒项目，我们为老兵们提供云计算等方面的在职培训项目。

非常感谢我们的客户让我们在服务您的同时能够不断挑战自我做的更好，谢谢我们的股东一如既往的支持，谢谢我们全球员工的辛勤工作和先锋精神。我们亚马逊的全部团队正在聆听客户并代表客户“漫游”

## – 2017 年 设立内部高标准的关键

美国消费者满意指数发布了年度调查结果，亚马逊连续 8 年排名第一，在英国也有类似的排名，亚马逊英国连续 5 年排名第一；在 LinkedIn 2018 年美国职业人士最想为之工作的公司排名中，亚马逊名列首位；Harris Poll 在几周前发布的年度名誉指数中，对 25,000 名客户就社会责任、工作环境、产品、服务等各个维度进行了调查，亚马逊连续三年排名第一

贝佐斯非常喜欢顾客的一点是，顾客是永不满足的，他们的需求永远不是静止的，而是不断向上的，这是人性。人如果容易满足，也就不会从狩猎采集的日子进化到现在。人们对“更好的方式”总有着足够大的胃口，昨天的“wow”在今天就成了寻常。我看到改进的循环正在以前所未有的速度发生的。这可能是因为消费者有着前所未有的获取信息的便捷渠道——几秒钟内，消费者只要在 iPhone 上打几个字，就能阅读评论，在多个零售商之间比价，查看货物有没有库存，多久能发货等等。这些例子都来自零售业，我感觉到这种消费者赋能在亚马逊做的每一件事上都发生着，同样也在其他行业中发生着。你不能躺在你获得的桂冠上休息。你怎样才能做到比消费者越来越高的期待更好？没有一劳永逸的方法，这是许多事情的集合。但是高标准（广泛实施并在各个细节方面）肯定是其中很大的部分。几年来我们在满足客户的期待方面取得了一些成功，一路上也有价值十亿美元的失败经验。以这些经验作为背景，我想和你分享我们（迄今为止）学到的关于组织内高标准的关键所在。

**内在的还是可传授的**

首先，有个根本性的问题：高标准是内在的还是可以被传授的？如果你要请我加入你的篮球队，你可以教我很多事情，但你不能让我变的更高。所以我们首要关键的事情是选择”高标准“的人吗。如果这样，这封股东信就变成主要讲招聘实践了，但我不这么认为。我相信高标准是可教的，事实上，人们是很善于简单的通过环境接触来学习”高标准“的。高标准是可传染的，让一个新人加入一个高标准的团队，他能够很快的适应。反之亦然，如果低标准占据优势，也是能够很快传播的。尽管环境接触能够很好的传授高标准，我相信通过设计一些高标准的原则，可以加快学习的速度，这正是我想在这封信中分享的。

### **共通的还是特定范围的**

另外一个重要问题是，高标准是共同的还是在某些特定范围里的？也就是说，如果你在某个方面有着高标准，是不是意味着你在其他领域也自动拥有高标准呢？我认为高标准是局限在特定范围里的，你必须在各个利益相关的方面单独学习高标准。当我刚开始创立亚马逊的时候，我在发明创造、关照客户以及招聘方面有着非常高的标准，但在运营流程：怎样让已被解决的问题不要再发生，如何从根本上减少缺陷，如何监控流程，诸如此类还有很多。我必须在上述所有方面学习和发展高标准（我的同事就是我的老师）

理解这一点是非常重要的，因为它能让你保持谦虚，你可以认为自己是在总体上拥有高标准的人，但是仍然会存在一些会令人衰弱的盲点。有可能存在某些地方你根本不知道自己的标准是低的甚至不存在标准，这些地方有很大的努力空间。坦诚的面对这种可能性是非常关键的。

### **认知和范围**

在某个领域获得高标准你需要做什么呢？首先，你要人知道这个领域的优秀是什么样子的；第二，你要对付出何种努力（需要多少工作）来获取这个好的结果有个实际的预估。

贝佐斯举了两个例子

### **完美的手倒立**

我的一个好朋友最近决定学习不倚靠墙的手倒立。她决定先从瑜伽馆参加一个手倒立的课程开始。她练习了一阵子，发现达不到她想要的效果，因此她请了一个手倒立的教练。这个教练给了她十分有用的建议：“大多数人认为，这要她刻苦努力，就可以在两周之内学会手倒立，而现实是，这是需要六个月时间每天练习才可以做到的。如果你认为你可以在两周之内学会，最终的结果只能是你半途而废。对于范围（scope）不切实际的想法——通常是隐蔽的没有被讨论过的——只会杀死高标准。为了获得高标准，你自己或者作为团队的一份子，你必须形成并对完成这件事情有多难有充分的沟通和交流。这个教练就充分理解这一点

### **六页纸的陈述**

在亚马逊是不做 PPT 的陈述的，取而代之的是做一个陈述性的六页纸备忘录。我们在一个类似“学习厅”的地方，先安静的阅读这份备忘录。毫不奇怪的，备忘录的质量参差不齐。

在手倒立的例子中，高标准是可以很直接的被识别出来的，列出所有做好手倒立的要求和如何执行是并不困难的，但写作的例子就非常不同了，一份优秀的 memo 和一份平庸的 memo 之间的差别就没那么显而易见了，你不可能清楚的列出一些详细的要求来说明怎样写一份优秀的 memo。尽管如此，我发现当人们

读到一份好的 memo 时，反应是类似的，当人们看到它时就知道它是一份好的 Memo。标准就在那儿，尽管它是不易被描述的。

如下是我们的发现：

很多时候，一份 memo 写的不怎么好，并不是作者没有认识到好的 memo 的标准，而是对范围的不正确的预估，他们错误的认为一份好的 Memo 是可以一两天甚至几个小时内被写出来的，而实际上是需要花一个小时甚至更多的时间的。他们试图在两周之内学会手倒立，说明我们的教练方式是不对的，好的 memo 是写了一遍又一遍，和那些被要求改进工作的同事分享，放那么几天，然后重新用一个新鲜的头脑再去编辑一遍。这个就是没办法在一两天内完成的。这里的关键点是，你可以通过几个简单的教学步骤改进结果——好的 memo 就是应该花一个星期甚至更多时间来写的。

## 技能

除了识别标准以及对范围有一个切实的预估，技能在里面扮演什么角色呢？写出世界一流的 memo 你需要成为一个非常有技能的作家吗？这是另外一个必须的要求吗？我的观点是并非如此。一个橄榄球教练并不需要会扔球，一个电影导演并不需要会演戏，但他们都需要能够识别出高标准是什么，然后教授对于范围的符合实际的预估。在六页 memo 的例子里，这是一个团队工作，团队中需要有人拥有写作技能，但这个人并不一定非要是你（岔开一笔：在亚马逊，作者的名字并不会出现在 Memo 上，Memo 是整个小组的共同成果）

## 高标准的好处

建立一个高标准的文化是非常值得努力的，它有非常多的好处。自然并最显而易见的，你能够为客户制造更多好的产品和服务——这个理由就足够了。或许还有

一些不那么明显的理由：人是会被高标准吸引的，高标准帮助高聘和留住人才。更微妙一些的：高标准文化保护每一个公司中那些“看不见”的但是至关重要的工作。我说的是没有人看见的工作，那些没人监督下完成的工作。在一个高标准的文化下，把工作做好本身就是奖励，这是“专业”的表现。

最后，高标准是令人愉悦的，一旦你尝到了高标准的好处，便再也回不去了

所以我们觉得高标准有四个要素：可被教授的，有特定范围的，你必须能识别他们，你必须公开的说明符合实际的预估范围。对于亚马逊来说，这是运用于每个层面每个细节的，任何事从写 Memo，到全新的业务的启动。我希望这也能给你带来帮助

## **近期的里程碑**

贝佐斯在股东信中分享了 2017 年亚马逊达成的目标，每一项都是团队几年来辛苦工作的成果。我们并不会把这些结果当成想当然。

## **Prime**

在 Prime 推出的 13 年后，亚马逊全球的 Prime 会员人数超过 1 亿。2017 年通过 Prime 在全球范围内配送了超过 50 亿件商品，不论是全球范围还是美国本土，去年新加入 Prime 会员的人数超过了过往的任何一年。美国的 Prime 会员现在就超过 1 亿种商品可以享受无限次免费 2 天送达服务。我们将 Prime 服务拓展到了墨西哥、新加坡、荷兰、卢森堡，并将商务 Prime 配送服务引入美国和德国。我们也在持续为 Prime 配送提速，现在在超过 8000 个城市有了免费 Prime 同日达和次日达的服务。并在全球九个国家超过 50 个城市推出了 Prime Now 的服务。2017 年的 Prime 会员日（在被 Cyber Monday 超过之前），一直是我

们最大的购物活动，那一天加入 Prime 的新会员人数超过了亚马逊历史上的任何一天

## **AWS**

看到 AWS 这个 200 亿美金营收的业务仍在不断的健康成长是一件令人振奋的事情。AWS 也在创新上不断的加速——尤其在机器学习、人工智能、物联网、无服务器构架这些新领域。在 2017 年，AWS 推出了超过 1400 项重要的服务和功能，包括 Amazon Sagemaker——它显著的改进了开发者日常构建精密机器学习模型的可得性和使用的便利程度。成千上万的顾客也在使用 AWS 的各种服务，得益于 Amazon Sagemaker 的广泛采用，活跃用户数量较上一年增长了 25%。11 月，我们举行了第六次 Re:发明创新大会，有 4 万人到现场参会，以及 6 万名流媒体在线参与者

## **Marketplace**

2017 年，在亚马逊发展史上首次，亚马逊全球售出的超过 50% 的商品是来自第三方卖家的——包括中小型商家。2017 年，超过三十万在美国的中小型商家开始在亚马逊上出售商品，FBA (Fulfillment by Amazon) 为全球中小型商家运送了数十亿件商品。在 2017 年会员日，消费者从全球中小商家订购了超过 4000 万件商品，中小商家的收入比 2016 年会员日增长了 60%。我们的“全球售”项目（使得中小商家能够跨境销售），在 2017 年增长了 50%，中小商家的跨境销售占到了全部第三方销售的 1/4

## **Alexa**

消费者对 Alexa 的接受仍在持续，可以使用 Alexa 的设备在 Amazon 全部平台上都是畅销货。我们看到其他公司和开发者想要运用 Alexa 来创造自己的体验。



外部的开发者已经为 Alexa 开发了超过 3 万种技能，消费者可以通过 Alexa 控制来自 1200 个独立品牌的超过 4000 种智能设备。Alexa 自身也在变得越来越智能。我们开发了指纹技术，来防止家中的设备被 Alexa 电视广告频繁唤醒。远场语音识别在过去一年提高了 15%，在美国、英国和德国我们通过增强 Alexa 的机器学习元件和半监控学习技术，从而提高了 Alexa 的口语理解能力 25%。最后，我们通过机器翻译和转移学习技术，显著的降低了 Alexa 学习新语言的时间，这使得我们可以服务于更多国家的客户（比如印度和日本）

### **Amazon 设备**

2017 年是我们销售硬件最好的年份。顾客购买了上千万的 Echo 设备, Echo Dot 以及加载 Alexa 的 Fire TV Stick 是亚马逊所有平台上最畅销的商品。

### **Prime Video**

Prime Video 持续成为吸引新 Prime 会员，保留老 Prime 会员的驱动力。去年我们通过增加新的，获奖的 Prime Video 来更好的服务 Prime 会员——比如了不起的麦瑟尔夫人，两座观众选择奖，两座金球奖以及奥斯卡提名影片——the Big Sick.

### **Amazon Music**

**Amazon Music** 持续快速增长，现在已经有上千万的付费用户。Amazon Music Unlimited 我们的点播的无广告音乐已经在 2017 年扩展到 30 多个国家, 会员人数在 6 个月内翻了一番

### **时尚**

Amazon 已经成为成千上万顾客消费时尚的目的地，2017 年我们上线了第一个时尚导向的会员福利——Prime 衣橱，把试衣间直接带到 Prime 会员的家中，他



们可以在购买前任意试穿。我们在 2017 年年终和 CK 合作上线了互动消费体验，包括快闪店，现场产品定制，由 Alexa 控制光、音乐的试衣间。

## **Whole Foods**

当我们在去年完成对 Whole Foods 的收购时，我们公布了我们的承诺：把高质量、天然有机的食物提供给每一个人，并对一些畅销品类进行了立即降价。

## **Amazon Go**

Amazon Go 是一种新型的无需排队结账的新型商店，于一月份在西雅图正式向公众开放。我们很高兴听到顾客将他们在 Amazon Go 的购物体验描述成“神奇的”，使这种神奇成为可能的是定制的计算机视觉，传感器融合以及深度学习，这些结合在一起创造了 Just walk out 购物，通过 JWO，顾客能够更便捷的购买想要的商品。

## **投资和工作岗位创造**

自从 2011 年，我们在全球投资了超过 1500 亿美元在我们的服务网络，运送能力和基础设施建设，包括 AWS 数据中心。亚马逊直接和间接的覆盖了全球 170 万个就业岗位。仅 2017 年一年，我们就直接创造 13 万个新的就业岗位（其中不包括收购），这使得我们的全球员工总人数超过了 56 万。我们的新增就业岗位覆盖了很多工种：包括人工智能科学家，到包装专家到服务助理等

## **前方的路**

今年是亚马逊第一封股东信发出后的 20 周年纪念，我们的核心价值和路径始终没有变。我们始终希望能够成为全球最以客户为中心的公司，我们深知这是一个并不小也并不容易的挑战。也知道我们可以改进之处很多，我们会在前方的很多

挑战和机遇中找到前进的动力。

## – 2016 年 做 DaY1 的公司

**做 Day1 的公司：永远年轻，永远朝气蓬勃**

Day2 公司是怎样的：是停滞不前的，遭受痛苦的缓慢衰退，直至最终死亡的。

而且这个过程会非常的缓慢，有些公司可能在数十年中都是 Day2 的状态，虽然这期间看起来收获颇丰，但最终还是无法躲避消亡的命运

所以贝佐斯一直思考这个问题，如何避免亚马逊成为一个 Day2 的公司，即使公司已经成长为一个很大的组织，如何永葆 Day1 的朝气活力呢？

贝佐斯认为他自己并非知道这个问题的全部答案，但却略知一二。并在股东信中给出了四个保持公司 Day1 状态的要点：1) customer obossesion 2)a skepitical view of proxies 3)eager adoption of external trends 4)high velocity of decision making

### **1) 执着于以用户（需求）为中心（Customer Obossesion）**

公司可以以很多方面为专注点，比如专注于产品、专注于技术、专注于竞争对手等等，贝佐斯认为专注于用户对于保持 Day1 状态最为重要的。因为用户永远想要更好的产品和服务，即使用户自己也不知道这更好的产品和服务是什么样的东西和形态。取悦用户的愿望使你能够站在用户的角度去发明创造新的产品和服务形式——比如亚马逊 Prime 会员，很明显它的推出受到了亚马逊用户的欢迎，但 Prime 却不是哪个客户提出要求之后才做出来的。

保持 Day1,需要你不断耐心去尝试, 接受失败, 保护初见成果的小树苗, 在看到用户满意的情况下双倍下注。而这一切只有在以用户为中心的文化下才能得以发生。

## 2) 小心使用替代指标 (Resist Proxies)

随着公司的日益壮大, 就会产生设置替代指标的倾向, 这种“替代指标”会以很多形式表现, 这是一个明显 Day2 公司的特征。

一个常见的例子是流程化, 好的流程可以帮助你更好的服务客户, 但是如果你不多加留意, 流程本身可能成为障碍本身。渐渐的你不会再注意做事的结果如何, 而只关心是否走对了流程。在面对不尽如人意的结果, 有人会说“我是按照流程来的呀”, 而有人则会借此机会调查研究并改进流程。有个值得问的问题: 你是流程的主人, 还是你被流程所主宰。在 Day2 公司, 情况往往是后者

另一个例子是市场和用户问卷调查, 如果你把这些问卷调查的结果当成了用户需求的“替代指标”, 则可能在研发产品时候产生误导。

好的产品开发者是深深的理解用户的, 并努力的发展自己对用户需求的直觉。他们宁愿花更多的精力去研究和理解用户的“奇闻轶事“, 而不是基于问卷调查的平均结果来研发产品。

贝佐斯并不是要反对对用户的调研或测试, 但他认为作为一个产品的开发者和拥有者, 要发自内心的去理解你的客户, 测试版会有助于你发现产品的盲点, 但很多用户体验始于内心、直觉、好奇心、勇敢、品味等, 而这些你是不会从用户调查得到的

## 3) 拥抱外部趋势 (Embrace external trends)

外部的世界可以将你推入 Day2 的状态，如果你不会或不能很快拥抱外部趋势。

抵抗这些趋势，你可能是在与未来为敌，只有顺势而为，才能好风凭借力。

外部的趋势其实并不难捕捉，但有时对于大型的组织来说却很难吸收采纳。我们正在经历的一个很明显的趋势：机器学习（machine learning）和人工智能（artificial intelligence）

在亚马逊，机器学习的实际应用已经做了好多年。一些工作是很容易看到的：Prime Air 无人机送货、Amazon Go 便利店利用机器视觉消除了排队结账以及 Alexa

然而还有很多机器学习的工作是在悄悄进行的，机器学习正在帮助我们驱动需求预测的算法，产品搜索排名、产品推荐、广告投放、诈骗侦察、翻译等。尽管大量的机器学习工作并不那么显而易见，却是悄悄但意义深远的改进着核心运营。

#### 4) 快速决策（High velocity of decision making）

Day2 公司做高质量的决策，但是他们的决策速度却很慢，如果要保持公司 Day1 的状态，制定决策时必须**又高质量又快速**。这对于一个初创企业来说很容易，对于一个大型组织来说却很有挑战性。所以亚马逊的高管决定保证公司内部决策的快速制定。不仅仅是因为在商业中速度是重要的，快速决策也是更有乐趣的。股东信中给出了一些思路：

第一.不要用一刀切的决策流程。很多决定是可逆或者双向的。这种决策可以用 Light weight process.

第二.在你做大多数决定的时候，或许只拥有 70%你所需要的信息，如果你等到你掌握了 90%的信息，你可能已经慢了。而且你需要培养认知并快速纠正错误

决定的能力,而且如果你擅长做路线修订 ( course correcting), 犯错误的代价也就没有你想象的那么大。但**行动缓慢**肯定是**代价巨大**的。

第三. 使用“**disagree and commit**”这个词 (持有不同意见并投入去做) 。这会帮助节省很多时间。在这个时间节点, 你肯定不知道正确答案是什么, 但用这个词却能很快获得团队的”yes”。但这并不是单向的。作为老板, 有的时候也需要给予团队这样的支持, 贝佐斯本人就做过很多‘disagree and commit”的事, 使得团队不用把大量时间花在去说服他 (这样整个决策流程就会变得多慢啊), 而只要获得他的允许就可以了。

第四. 尽早识别出真正分歧和不一致的地方“true misalignment”并马上将问题升级上报。有时团队成员具有不同的目标和根本上不一样的意见, 而这些不同是不论开多少会或者进行多少讨论都无法消除的。如果这个时候如果不升级上报给更高层管理做决定, 那么在这些根本性分歧上的消耗将是旷日持久并耗费心力的。我们拥有大公司的体量和能力, 同时也具有小公司朝气蓬勃的精神和心态。我们必须这么选择

## – 2015 年 勇于试错、拥抱创新

致所在 2015 年, 亚马逊成为最快达到了年销售额 1000 亿美金的公司, 亚马逊云服务的营收达到了 100 亿美金。

究竟发生了什么呢? 两者都从一枚种子, 在没有并购的情况下, 靠自身有机成长发展为庞大又有意义的业务。从表面上看, 亚马逊零售和 AWS 没有什么相同点,

一个服务于消费者，一个服务于企业，那么这两块乍看之下迥然不同的业务在同一屋檐下实现快速成长是一个巧合吗？不可否认，在每一次努力中，运气扮演着重要的角色，但除此之外，这两项业务有着千丝万缕的联系——两者共享着组织文化，重视并遵循着一些原则。这里贝佐斯指的是顾客至上（而非紧盯着竞争对手），抱有发明创造的热情，接受失败，有做长远考虑的耐心，对卓越的运营有着职业自豪感。从这个角度，亚马逊零售和 AWS 并没有什么大区别。

说几句**关于公司文化**：不论好坏，公司文化是持久的，稳定的，难以改变的。它将会成为公司优势或劣势的来源。你可以把自己的公司文化写下来，但你这么做是在发现公司文化，而非创造它。公司文化是在漫长的时间里由人和事，由那些已经成为公司传说一部分的过去成功和失败的故事构成。如果是一种鲜明的公司文化，它就像一副定制的手套一般适合某些特定人群。公司文化之所以稳定是因为它具有一种自我选择，一些喜欢竞争的人和一些喜欢创造成为先锋的人会选择适合各自的企业文化。幸好，这个世界里有那么多不同的，高绩效的文化。贝佐斯在这里并不是宣称亚马逊选择的路径就是对的，只是这是属于亚马逊的文化。在过去的二十多年里，亚马逊召集了很多志同道合的人加入了团队，这些人认同亚马逊的企业文化，认为这是振奋人心并有意义的。

亚马逊公司文化中的一个突出特点是勇于试错，贝佐斯声称亚马逊是全世界最好的去失败的地方（他们实践过许多次！）发明创造和失败是双生子，因为发明创造需要许多的试验，而每次试验是不知道结果是成功还是失败的。很多大公司欢迎创造，却不想承受获得创新所需承受的必要的失败，超额的回报，很多时候是反传统智慧的，而传统的智慧往往是对的。如果有只有 10% 的机会成功，一旦成功回报是一百倍，你每次都应该去下注，但你仍要承受九次失败。棒球和商业

的不同之处在于，棒球的得分服从一个被删截过的分布，因为不论你怎么击打，最高得分只有四分。而商业中，你一旦打出一个本垒打，得分有可能是 1000 分。回报的长尾分布决定了你应该大胆尝试。大赢家总是做过许许多多多次尝试。

亚马逊的 AWS, marketplace 和 prime 业务都是大胆尝试的产物，这三个业务帮助亚马逊成为一个大公司，毫无疑问有些事是只有大公司才能完成的，就像你不可能在一个车库里早出全套的 787 飞机，但也要时刻警惕公司规模扩大可能会延缓甚至消减创新。

## Prime

两天达的 Prime 商品品类从 100 万种到 3000 万种，增加了周日达，在全球 35 个城市引入了免费当天达。还增加了音乐、照片存储，Kindle 会员的图书馆，以及电影和电视。

Prime-now 为会员提供部分重要品类商品的一小时之内的配送。这项服务在创意提出的 111 天后就上线了。今天，也就是首次上线的 15 个月后，亚马逊已经在全球 30 多个城市为会员提供这项服务。

Prime video 独家提供部分全世界最棒的故事片。而亚马逊的原创剧集也是获奖无数。这些 video 对顾客来说是非常棒的，它也提供了 Prime 的飞轮效应——看 Prime video 的 Prime 会员更倾向于从免费试用变为付费会员，也会更倾向于成为续费会员。

Prime 会员在 2015 年增长了 51%，其中 47% 来自美国，美国本土之外的会员增长更快。现在亚马逊的 Prime 会员有上千万

## Marketplace

在亚马逊上线 Marketplace 之前的过去 15 年里，有过两个较为失败的产品。亚马逊从失败中学习，并坚持自己的愿景，现在近 50% 的从亚马逊售出的单品是通过第三方的卖家售出的。

通过 FBA (Fulfillment by Amazon)，飞轮转动的更快，卖家的库存变成 Prime-eligible, Prime 变得更加有价值，卖家卖出更多商品。

推出了 Seller Fulfilled Prime. 选择能够提供高标准快速，稳定的寄送服务的第三方卖家直接提供 Prime 质量的寄送，从而增加会员的价值

我们同时推出了亚马逊借贷服务，帮助小商家的成长。从这项服务推出之后，以短期贷款形式总共向美国、英国日本小商家提供了超过 15 亿美元

亚马逊除了不断增加自己提供商品的品类之外，正在努力促成 Marketplace 的全球化，让在世界任何一个角落的卖家可以向全世界的买家出售产品。跨境销售现在占亚马逊第三方销售中的 1/4

## **AWS**

许多大公司声称自己是以客户为中心的，但他们只是说说而已并没有实际行动，而且往往是竞争对手为导向，其他公司在做什么，它立马跟进。

而亚马逊则是真正客户至上，AWS 服务降价 51 次，而且大部分是在没有竞争压力的情况下做出降价的。并且不断推出低成本的服务比如 Aurora, redshift 等。

## **发明机器**

亚马逊希望自己成为一个大公司的同时，仍然可以是一个发明机器。通过规模优势为客户提供更好服务的同时，仍然保持初创企业那般的快速行动、敏锐、勇于接受风险



尽管实现上述目标并不容易，但贝佐斯仍然抱有乐观心态，认为亚马逊的组织文化是能够推进团队实现这一目标的。在实现这一目标的过程中，有一些陷阱是需要当心的，其中之一就是一刀切的决策模式。一些决定是不可逆，会产生一些列后果的，这些决定需要谨慎的，缓慢的，征询各方意见以后去做出。这类决定就好比从一端走到另一端，但发现面前的风景你并不喜欢，但此时你已经不能回到原来的位置了，我们称这类决定为类型 1。但大多数的决定并非如此，他们是可逆的，双向的，后果并非长期的。你从一端走到另一端之后还可以回去。这种类型 2 的决定需要由高判断力的个体或小组快速的做出

随着组织的壮大，就会产生用做类型 1 这种决定的流程去做绝大多数决定的倾向（包括很多类型 2 的决定），这将导致决策的缓慢，不合理的风险厌恶，没做足够多的实验，最终导致创新发明的消减。亚马逊在尽很大努力在避免这种错误的发生。

## 可持续和社会责任方面的创新

AWS100%使用可持续能源

推出一系列 renewable energy, frustration-free packaging, Career choice, leave share and ramp back 这些都是亚马逊文化中拥抱创新，长远思考的范例。

## – 2014 年 理想产品的特征

致所有股东：

过去一年，亚马逊团队为用户做出的贡献令我倍感骄傲。世界各地的亚马逊人精心打磨了产品和服务，结果远超预期和要求。在此过程中，他们目光远大，打破常规，引得客户阵阵欢呼。

我想带领大家回顾一下我们其中的一小部分项目，从金牌服务(Prime)到亚马逊微笑(Amazon Smile)，再到 Mayday。之所以这么做，是为了让你们了解亚马逊的整体进展，了解这些项目是多么鼓舞人心。如此多样的项目之所以能够成功，是因为我们在各个层面都拥有数量庞大的一流人才，他们每天都在凭借自己的优异判断制定决策，而且不停地问着同一个问题：如何才能精益求精？

来吧，下面就开始这趟旅程。

## **金牌服务**

用户都喜欢“金牌服务”。仅去年12月，就有超过100万用户成为金牌会员，总数目前已经达到数千万。从每个用户来看，金牌会员比以前订购的商品更多，涉及的种类更广。即使是在内部，我们也很容易忘记一件事情：在9年前刚刚诞生的时候，金牌服务还是一个全新的，而且未经验证的概念(有人甚至说它“有勇无谋”)。用户只需要缴纳固定数额的年费，便可享受两日送达服务。

最初，符合金牌服务配送要求的产品只有100万种，今年则超过了2000万种，我们还将继续扩大覆盖范围。我们还在借助其他方式改善金牌服务，增加数字服务的种类——包括 Kindle 用户的借阅图书馆(Lending Library)和 Prime Instant Video 流媒体服务。革命尚未成功，同志仍需努力。我们还有很多想法可以进一步提升金牌服务的品质。

## **读者与作者**

我们为读者投入了巨大资金。我们推出的全新 Kindle Paperwhite 阅读器具备高清、高对比度的屏幕，获得了外界的一致好评。我们还在 Kindle 中整合了令人难忘的 Goodreads，并针对 Kindle 推出了 FreeTime，还在印度、墨西哥和澳大利亚发布了 Kindle。为了让旅客尽情娱乐，美国联邦航空管理局(FAA)批准在飞机起降时使用电子设备。在各方盟友的帮助下，我们的公共政策团队为此耐心奋斗了4年，甚至曾经在一架测试飞机上使用了150台处于开启状态的 Kindle。没错，测试结果一切正常！

除了 CreateSpace、Kindle Singles、Kindle Direct Publishing 外，我们还推出了 Kindle Worlds、Day One 和另外8种全新的亚马逊出版印记，并在英国和德国推出了亚马逊出版服务。已经有成千上万的作者使用这些服务来发展写作生涯。很多作者写信告诉我们，这些服务帮助他们把孩子送进了大学，支付了医药费，甚至购买了新房。我们是阅读的传教士，而这些故事也启迪和鼓舞着我们不断创新，不仅为作者，也为读者。

## **Prime Instant Video**

Prime Instant Video(以下简称“PIV”)的各项指标都在经历高速增长,包括新用户、重复使用率、视频播放数量等。这些都是输出指标,表明我们现状不错,而且找对了输入方向。其中两项关键输入指标是内容的增长和视频吸引力。

我们2011年推出 PIV 时的电影和电视剧总量只有5000部(集),现在已经超过4万部(集)——所有金牌会员均可免费观看。PIV 拥有很多 独家剧集,包括《唐顿庄园》(Downton Abbey)、《穹顶之下》(Under the Dome)、《美国谍梦》(The Americans)、《火线警探》(Justified)、《格林》(Grimm)、《黑色孤儿》(Orphan Black)和《诉讼双雄》(Suits)等,以及《海绵宝宝》(SpongeBob SquarePants)、《爱探险的朵拉》(Dora the Explorer)和《蓝色斑点狗》(Blue's Clues)。

另外,我们的亚马逊工作室(Amazon Studios)团队也在努力投资自制剧。加里·特鲁多(Gary Trudeau)的《阿尔法屋》(Alpha House)已于去年上映,这部由约翰·古德曼(John Goodman)出演的电视剧很快就成为亚马逊观看次数最多的剧集。我们最近还推出了6部自制剧,例如迈克尔·康纳利(Michael Connelly)出演的《Bosch》、《X 档案》导演克里斯·卡特(Chris Carter)执导的《The After》、罗曼·科波拉(Roman Coppola)和贾森·舒瓦茨曼(Jason Schwartzman)执导的《Mozart in the Jungle》,以及吉尔·索洛韦(Jill Soloway)执导的《Transparent》等。其中一些已经被视作多年来的最佳尝试。

我们很看好这些模式,并在英国和德国推出 PIV 时延续了这些做法。这些国家初期的用户反馈很积极,超出了我们的预期。

## Fire TV

就在上周,我们的硬件团队经过了两年的努力工作后,终于发布了 Fire TV。它不仅是观看亚马逊视频的最佳渠道,还可以提供亚马逊之外的内容服务,例如 Netflix、Hulu Plus、VEVO、WatchESPN 等等。这一领域之前的硬件配置普遍较低,但 FireTV 的硬件配置却很高。它不仅运行速度快,而且播放流畅。我们的 ASAP 技术会提前预测你可能观看的内容,并预先进行缓冲,所以当你选定节目后,便可立刻播放。我们的团队还在遥控器上安装了一个麦克风。按住遥控器上的麦克风按钮,便可说出你的搜索项,而不必手动输入。这支团队做出了卓越的贡献——语音搜索效果真的不错。

除了 PIV 外,Fire TV 还能通过菜单为你提供超过20万部(集)电影和电视剧,包括芯片《地心引力》、《为奴十二载》、《达拉斯买家俱乐部》和《冰雪奇缘》等。除此之外,Fire TV 还可以让你在客厅里运行质优价廉的游戏,我们希望你看看,试过之后请把想法告知我们。我们的团队会悉心倾听您的反馈。

## 亚马逊游戏工作室

22世纪初,地球受到外星物种 Ne' ahtu 的威胁。这些外星人用一种电脑病毒感染了地球的电网,使得地球的防御网络失效。在他们发动攻击前,电脑奇才阿米·拉马努詹(Amy Ramanujan)清除了外星病毒,拯救了地球。现在,Ne' ahtu 又卷土重来,拉马努詹博士必须阻止他们入侵地球。她需要你的帮助。

这是亚马逊游戏工作室为 Fire TV 打造的第一款独家游戏的开头，游戏名叫《Sev Zero》。该团队将塔防与射击元素结合到一起，创造了一种合作模式，一个玩家可以用游戏手柄在地面战斗，而另外一名玩家则可以用平板电脑提供空中支援。我可以向你保证，你肯定会在一些紧张时刻对恰到好处的空中支援心怀感激。当你看到这款游戏效果后，一定会感到惊讶：这么好的游戏竟然可以在如此廉价的流媒体机顶盒上运行。我们还将展开更多的创新，为 Fire 平板电脑和 Fire TV 推出更多画质一流的游戏，《Sev Zero》只是个开始。

## 亚马逊应用商店

亚马逊应用商店目前已经为接近200个国家或地区的用户提供服务，它提供的来自世界一流开发商的应用和游戏已经超过20万款，过去一年增长了将近两倍。我们推出了亚马逊币，这种虚拟币可以为用户节约10%的应用购买或应用内购成本。我们的 Whispersync for Games 技术可以让你在一台设备上启动一款游戏，然后在不丢失进度的情况下，到另外一台设备上继续运行。

开发者可以使用 Mobile Associates 项目，在他们的应用内部提供数百万种实体产品，并在用户购买这些产品后赚取推荐费。我们还推出了“应用商店开发者精选”，这个营销项目可以在 Kindle Fire 平板电脑和亚马逊的移动广告网络上推广新应用和游戏。我们开发了 Analytics 和 A/B 测试服务，这些免费服务可以让开发者时刻追踪用户的互动性，然后对 iOS、Android 和 Fire OS 中的应用进行优化。同样是在今年，我们还接纳了 HTML5 网页应用开发者，他们同样可以通过亚马逊应用商店在 Kindle Fire 上提供应用。

## 有声读物

对全球最大有声读物制造商 Audible 来说，2013年是一个里程碑。Audible 可以在你不方便阅读时为你朗诵内容。已经有数以百万的用户从 Audible 下载了数以亿计的有声读物，和其他有声程序。Audible 的用户2013年下载的有声读物时长接近6亿小时。

感谢 Audible 工作室，那些开车上班的人得以听到凯特·温丝莱特 (Kate Winslet)、科林·弗尔斯 (Colin Firth)、安妮·海瑟薇 (Anne Hathaway) 等明星的朗读。2013年的一部热门作品是杰克·吉伦哈尔 (Jake Gyllenhaal) 朗读的《了不起的盖茨比》，销量已经超过10万份。

Whispersync for Voice 可以将用户在不同设备间的阅读体验无缝衔接起来：首先在 Kindle 上开始一本书的阅读，然后再用智能手机接着收听同一本书的有声读物。《华尔街日报》就将 Whispersync for Voice 称作是“亚马逊最新的杀手级图书应用”。如果你还没有用过，我推荐你试试看——这项服务不仅有趣，而且有可能帮助你增加阅读时间。

## 生鲜杂货

在西雅图试点了5年后(没人指责我们缺乏耐心)，我们将“亚马逊生

鲜”(Amazon Fresh)扩张到洛杉矶和旧金山。金牌生鲜会员每年支付299美元，便可享受当日送达和早间配送服务，不仅包括生鲜杂货，还涵盖从玩具到电子产品和家居用品的50万个品类。

我们还与颇受青睐的本地商家(比弗利山庄的 Cheese Store、Pike Place Fish Market 和旧金山红酒贸易公司等)合作，针对各种各样的预制食品和特制食品提供同样便利的送货上门服务。我们还将继续探索这一模式，评估和改进亚马逊 生鲜，希望逐渐将这项不可思议的服务推向更多城市。

## AWS

AWS 已经诞生8年了，但该团队创新速度不但没有降低，反而在加快。2010年，我们推出了61款重要的服务和功能，2011年的这一数字达到82款，2012年则是159款，2013年更是达到280款。我们还在扩大地域触角。我们目前在全球拥有10个 AWS 大区，包括美国东海岸、西海岸的 两个大区、欧洲、新加坡、东京、悉尼、巴西、中国，以及一个单独面向政府的 GovCloud 大区。

我们的内容分发网络在这些大区中拥有26个子区和51边缘位置。开发团队直接与客户合作，根据他们了解的情况展开设计和开发，并推出产品。我们不断改进，当一项功能和改进准备就绪后，我们便会对外推出，并立刻对所有人开放。这种方式很快，效率很高，而且以客户为中心——这让我们在过去8年内将价格降低了40多次——他们不准备放慢速度。

## 员工授权

我们激励自己不仅要对外开发优秀的功能，还要对内改善流程，提升运营效率，令世界各地的成千上万员工从中受益。

我们启动了一项名为“职业选择”的项目，为员工预付95%的课程费，让他们在有需要的领域就读各种课程，例如飞机机械或护理。无论这些技能是否与他们在亚马逊的工作相关，都可以获得我们的支持。这个项目就是为了给员工提供更多选择。我们知道，对订单履行中心的一些员工来说，亚马逊是他们的职业。但对其他人来说，亚马逊或许只是他们踏上其他岗位的一个阶梯——而新的岗位或许需要新的技能。所以，适当的培训可以起到效果，我们愿意提供帮助。

第二个项目名叫“离职金”。这个项目是 Zappos 发明的，亚马逊订单履行中心借鉴了这种做法。“离职金”的模式很简单，我们每年都会为员工提供一次机会，让他们可以在离职时拿到一笔钱。第一年为2000美元，之后每一年增加1000美元，最高为5000美元。其实，这个项目还附带一个标题：“请不要接受。”我们希望员工不要拿这笔钱，因为我们希望他们留下。可为什么还要推出这个项目呢？目的就是鼓励员工利用这个机会思考一下自己真正想要的东西。从长期来看，如果员工勉强留在公司，不仅对他自己不好，对公司同样不利。

第三项创新是“虚拟联络中心”。这是几年前的一个创意，我们随后不断发展，并且取得了不俗的效果。根据该项目，员工可以在家里为亚马逊和 Kindle



用户提供客服支持，这对于很多员工来说，都是一种灵活的方案，例如家中有孩子或是因为其他原因不能或不愿到公司上班的人。“虚拟联络中心”是我们在美国增长最快的一个“联络站”，目前已经在美国的10多个州运行。这一增长还将持续，预计到2014年的触角将扩大一倍。

## **聘用退伍老兵**

我们希望寻找敢创新、有胆量、重行动，而且能满足客户要求的领导者。这些原则与军人十分符合，我们发现，他们的军旅生涯对我们快节奏的工作环境来说是无价之宝。我们是 Joining Forces 和 100,000 Jobs Mission 项目的成员，这两个全国性的项目都在鼓励各大企业为退伍军人及其家人提供就业机会。

我们的军事人才团队去年参加了50多场招聘活动，帮助很多老兵在亚马逊找到了工作。2013年，我们聘用了超过1900名老兵。一旦老兵加入我们的团队，我们将提供多个项目帮助他们简化过度流程，更好地适应民用领域的工作，并帮助他们与内部的老兵团体取得联系，以便获得指导和支持。这些项目为我们赢得了认可，并成为了《G.I. Jobs》、《U.S. Veterans》、《Military Spouse》等杂志评选的最佳雇主。随着规模的壮大，我们还将投入更多资源来聘用退伍老兵。

## **订单履行创新**

19年前，我每天晚上都会开着自己的雪佛兰 Blazer 把包裹运送到邮局。我那时的梦想很简单，只希望有朝一日能有一辆叉车。岁月流转，我们如今已经拥有96个订单履行中心，设计方案也已经发展到第7代。我们的运营团队能力非凡，既有条理，又善于创新。借助 Kaizen 项目(这个日语单词的意思是“改善”)，员工们组建了各种小组来简化流程，降低损耗和浪费。我们的 Earth Kaizen 团队设定了节能减排、循环利用和其他绿色目标。2013年，超过4700名同仁参与了1100个 Kaizen 小组。

复杂的软件对我们的订单履行中心至关重要。今年，我们在订单履行中心网络中推出了280项重大的软件升级。我们的目标是在设计、布局、技术和运营上继续迭代和改进，确保每个新的设施都能够较上一代有所提升。我邀请你们亲自参观我们的设施，我们会启动订单履行中心的公共开放日，6岁或6岁以上的人均可参加。你可以到 [www.amazon.com/fctours](http://www.amazon.com/fctours) 上查找相关信息。我每次参观订单履行中心都感到十分振奋，希望你们也能前来参观，相信一定会给你们留下深刻的印象。

## **市内园区**

2013年，我们在西雅图新建了42万平方英尺(约合3.9万平方米)的总部，还在四个街区破土动工，将新建数百万平方英尺的办公地点。如果在郊区建设，我们本可以节约很多资金，但对我们来说，留在市中心却有着重要意义。

市内园区更加绿色环保。我们的员工可以充分利用现有的社区和公交设施，

从而降低对私家车的依赖。我们还投资修建了自行车专用道，从而提供了安全、零排放的方式，为员工上下班提供便利。我们很多员工都住在公司附近，可以直接步行上班，完全免去了通勤的烦恼。尽管我不能证明，但我相信，把总部设在市区可以帮助亚马逊保持活力，吸引更多人才，而且对员工和整个西雅图都有利。

## 快递业务

与美国邮政局合作后，我们首次尝试在部分城市提供周日送货服务。周日送货对亚马逊的用户很有好处，我们还计划在2014年进一步推广这项服务。我们已经在英国建立了自己的“最后一公里”快递网络，弥补了快递公司的不足，对我们的高峰期的配送业务提供了重要支持。

在印度和中国等配送基础设施尚不成熟的地方，亚马逊的自行车快递员会穿梭在各大城市配送包裹。我们今后还将展开更多创新。“金牌空运”团队开始测试我们的第5代和第6代无人机，我们正在设计第7代和第8代产品。

## 不断尝试

我们拥有自己的内部实验平台 Weblab，可以用于评估网站和产品的改进效果。2013年，我们在全球拥有1976个 Weblab，2012年为1092个，2011年仅为546个。我们近期取得的一项成功是一个名为“询问老用户”(Ask an owner)的新功能。很多年前，我们首先开创了在线用户评论功能——用户可以针对一款产品分享自己的评价，帮助其他用户更好地制定购买决策。

“询问老用户”也有着相同的传统。用户可以直接在产品页面上向老用户提出与产品相关的问题。比如，这款产品能否与我的电视/音响/PC兼容？是否容易组装？电池续航多久？我们之后便会将问题转发给这些产品的老用户。与评论功能一样，很多人都愿意分享自己的观点，从而为其他用户提供帮助。目前已经有数以百万的问题得到了解答。

## 服饰与鞋履

“亚马逊时尚”正在快速发展。高端品牌意识到，他们可以利用亚马逊接触到关注时尚和新生事物的用户，而用户则可以享受到多样的选择、免费退货、详细的照片和视频，以便在模特行走和转身的过程中，了解服装的动态效果。我们在布鲁克林新开了4万平方英尺(约合3716平方米)的摄影工作室，在该工作室的28个场景中每天平均拍摄10,413张照片。

为了庆祝工作室的开张，我们举办了一场设计竞赛，邀请 Pratt、Parsons、纽约视觉艺术学院和纽约时装技术学院的学生参加，并邀请括史蒂文·科尔布(Steven Kolb)、陈娟、林健诚、特蕾西·里斯(Tracy Reese)和史蒂文·艾伦(Steven Alan)等著名设计师担任评委。

## 简约包装

我们反对任何用铁丝或塑料制作的恼人包装。这个项目始于5年前，想法很简单，那就是不能让用户在打开电子产品或玩具的包装时，冒着身体受伤的风险。该项目的覆盖范围已经超过20万款产品。这些产品的包装都很容易打开，而且易于回收，可以减轻人们在打开包装时产生的愤怒，并提高环保程度。

我们的简约包装项目吸引了2000多家制造商的参与，包括费雪、美泰、联合利华、贝尔金、维氏瑞士军表、罗技等。我们现在向175个国家或地区发送数以百万的简约包装产品。我们还降低了浪费，迄今为止已经省去了3300万磅(约合1500千克)的包装。这充分体现了我们对用户的重视。通过艰苦努力和不断尝试，这个理念从最初的19款产品扩大到如今的数十万款产品，惠及的用户更是以百万计。

### **亚马逊订单履行服务**

使用亚马逊订单履行服务(以下简称“FBA”)的买家去年增幅超过65%。对于一款规模如此之大的服务而言，这样的增长十分罕见。FBA拥有很多独特之处。这一个项目可以取悦两类客户。卖家可以将产品储存在我们的订单履行中心，我们则负责提货、包装、配送和客服。卖家可以使用当今世界上最先进的订单履行网络，轻易做大规模，接触数以百万的客户，而不仅仅是金牌会员。

FBA产品有资格享受两天免费送达服务。用户可以受益于更多选择——他们的金牌会员资格更有价值了。意料之中的是，卖家在加入FBA后实现了销量的增长。在2013年的调查中，我们有四分之三FBA卖家在亚马逊网站上的销量增幅超过20%。这是一个双赢的项目。

“FBA是我最好的员工……一天早晨，我起床后发现，FBA已经卖出了50件产品。当我意识到可以在睡觉时继续卖东西后，便毫不犹豫选择了这款服务。”——Action Sports公司的桑尼·舒克(Thanny Schuck)。

“我们起初默默无闻，很难找到愿意销售我们产品的零售商。但亚马逊却没有这种障碍。它的魅力在于，只要有人想创业，都可以到亚马逊开店。你不用租店，最初甚至连员工都不用请。你只需要亲力亲为即可。我就是这么做的。”——YogaRat公司的温德尔·莫瑞斯(Wendell Morris)说。

### **第三方登录和支付服务**

近几年来，我们推出了一项服务，允许用户在Kickstarter、SmugMug和Cogo Inflight等第三方网站上完成支付时，直接使用存储在亚马逊账号里的信用卡信息和配送地址。今年，我们还将这一功能进一步扩大，允许用户使用亚马逊的账号直接登录第三方网站，从而免去了另外注册账号和密码的繁琐程序。这对用户和商家来说都很便利。

在线家具零售商Cymax Stores已经通过我们的第三方登录和支付服务实现了巨大的成功。该公司目前有20%的订单来自这项服务，其新账号注册量也增长了两倍，在项目启动的头三个月，还将其购买转化率提升了3.15%。这并非个例，



我们已经看到很多合作伙伴取得了类似的业绩，我们的团队也深受鼓舞。2014年应该可以取得更大的成就。

## 亚马逊微笑

2013年，我们推出了亚马逊微笑服务，用户可以在每次购物时支持他们喜欢的慈善组织。当你在 smile.amazon.com 上购物时，亚马逊就可以将一定比例的购物金额捐献给你选定的慈善组织。无论是商品选择、价格、配送选项还是金牌会员的资格，smile.amazon.com 都与 amazon.com 别无二致，你甚至可以看到同样的购物车和心愿单。除了全国性的大型慈善组织外，你还可以捐献给自己所在地区的儿童医院、你学校的家庭教师协会，或者其他任何慈善组织。我们提供了将近100万家慈善组织供你选择，希望你能在其中找到自己喜欢的一家。

## Mayday 按钮

“不仅设备本身一流，Mayday 功能更是了不起！Kindle 团队干得太漂亮了。”

“刚刚在 HDX 上试了试 Mayday 按钮。响应时间只有15秒，亚马逊又做到了。难忘至极。”

在亚马逊，没有什么能比“打破常规”更令我们开心的事情。我们可以通过各种发明取悦用户，并重塑他们的预期。Mayday 给设备内置的技术支持服务带来了一场革命。点击 Mayday 按钮，就会有一位亚马逊专家出现在你的 Fire HDX 上，手把手交给你各种功能，还可以直接在你的屏幕上演示，或者帮助你完成某项功能，一切都遵循你的意愿。Mayday 全年无休，只需15秒即可响应。我们实现了这个目标——即使是在最繁忙的圣诞节当天，平均响应时间也只有9秒。

Mayday 有时还会出现一些很有趣的事情。Mayday 技术顾问收到过35次来自客户的求婚，有475位客户希望与我们在电视广告中的宣传角色艾米(Amy)交谈。还有109次 Mayday 请求是希望我们的技术顾问为其订购匹萨。从订单来看，必胜客较 Domino's 略胜一筹。还有44次，Mayday 的技术顾问被要求为顾客唱《生日歌》，658次唱《小夜曲》。另有3人要求他们讲睡前故事。真是太有意思了。

我希望这可以让你大致了解到我们的机会和项目，以及我们的创造精神和对一流品质的不懈追求。我要再次强调，这只是其中的很小一部分。还有很多项目没有在这封信中提及，但它们同样潜力巨大、意义非凡、令人关注。

我们有幸组建了一支庞大而有创造力的团队，他们不仅有耐心、敢创新，而且始终以客户为中心。我们每天都在公司的各个层面，为用户进行着或大或小的创新。这种分散式的创造模式——不仅限于高层领导者——是实现更多、更好的创新的唯一方式。我们正在不断挑战，并从中获得乐趣。我们在为未来奋斗。

创新的过程中难免经历失败，这是无法避免的。我们很早就理解失败的意义，而且相信失败所能带来的收获，所以才会不断尝试，直至成功。这种模式的确

起到了效果，使得我们把失败控制在较小的规模上(多数尝试都从小规模开始)，当我们真正能够服务于客户时，便会加倍下注，希望取得更大的成功。然而，并非每次都能够看到如此清晰的道路。发明创造是件繁琐的事情，而且随着时间的推移，我们难免会在一些大的项目上遭遇失败。

我想在信的最后缅怀一下乔伊·康威(Joy Covey)。乔伊在早年间担任亚马逊 CFO，她在公司身上打下了不可磨灭的烙印。乔伊才华横溢、热情奔放、幽默感十足。她经常笑容满面，她总是睁大眼睛，不会漏掉任何事情。她不局限于眼前利益，总是思考长远问题。她很稳重，但并不欠缺胆识。她对整个亚马逊的高管团队和公司的整体文化都产生了深刻影响。她的精神永远与我们同在，让我们始终关注细节，留心周围的世界，总是怀着快乐的心情面对一切。

能成为亚马逊的一份子，我深感荣幸。与以往一样，我还是会附上我们1997年的第一封股东信。我们的理念始终如故，每一天都是第一天。

杰夫·贝佐斯

亚马逊创始人兼 CEO

2014年4月

## — 2013 年 亚马逊正在运营和培养的项目

致股东：

看到这封信的读者通常会知道，我们在亚马逊工作的动力来自打动客户的愿望，而不是对最佳竞争对手的热情。我们不会评论那些可能让企业最大限度获得成功的方法。这样做有利也有弊，以成功竞争对手为核心的企业有许多例子。我们致力于关注竞争对手，受到他们的启发，不过实际上以客户为核心是我们企业文化的 标志性元素。

我们的优势——也许是微妙的优势——就是以客户为中心，这有助于调动某种积极性。在我们表现最好的时候，我们并不会等待外界的压力。在我们需要行动以前，我们就从内部改善我们的服务，增加优势和功能。在我们需要行动以前，我们就开始下调商品价格，为客户增加价值。在我们需要行动以前，我们就开始发明 创造。这些投资的动机就是对客户的关注，而不是对竞争的反应。我们认为这种做法能够赢得客户的更多信任，推动客户体验的快速改善——更重要的是——即使在 我们已经领先的领域也是如此。

“感谢你们！每次我看到亚马逊首页的白皮书，我就知道我支出的费用会得到超出自己想象的服务。我是亚马逊会员（Prime），享受免运费服务，现在 我

能看到更多的电影、电视和图书。你们不断增加更多的商品，但是不收取更多的费用。我要为此再次表示感谢。” 我们的会员服务现在有超过1500万件商品，比我们在2005年推出这项服务时增长了15倍。流媒体视频(PrimeInstant Video)的观看节目在一年多里增加了两倍，拥有超过38000部电影和电视剧。Kindle 借阅图书馆(KindleOwners' Lending Library)的图书增加了两倍多，拥有超过30万本图书，包括我们斥资数百万美元购买了全套哈利波特系列，供用户选择。我们并“没有必要”对会员服务 做出这些改进，但我们积极主动地提供服务。与此相关的投资——长达数年的重要投资——是亚马逊配送(Fulfillment by Amazon)。亚马逊配送让第三方卖家选择把他们的库存商品投入我们的配送中心网络。对我们的卖家客户来说，这项服务改变了游戏规则，因为他们的商品从 会员服务中获益，带动他们的销售额，与此同时让客户受益，他们可以通过会员服务选择更多的商品。

我们建立了自动化系统进行观察，如果我们提供的客户体验没有达到我们的标准，系统就会主动向客户进行补偿。有位业内观察家最近收到了我们系统自动发 送的电子邮件，邮件上说，“我们检测到，你在观看亚马逊视频点播(Amazon Video On Demand)提供的电影《卡萨布兰卡》时视频播放效果不佳。我们很抱歉给你带来了不便，并向你退还以下费用：2.99美元。我们希望你能再次使用这项服 务。”这次主动退款让他感到惊讶，他在文章中提到了这次体验：“亚马逊注意到，我观看视频的效果不佳，他们竟然因为这件事决定给我退款？你瞧，这才是顾客 至上。”

如果你从亚马逊网站预订了商品，我们保证在你下订单到商品发布期间，你会得到最低的价格。“我刚刚收到通知，由于预定价格保护机制，亚马逊向我的信 用卡里退还了5美元……这种做生意的方法太棒了！感谢你们公平诚实的交易。”大多数客户非常忙碌，在预订商品后没时间查看价格的变动，我们的政策本来可以 要求客户和我们联系，请求退款。主动退款对我们来说成本更高，但是也会给客户带来惊喜快乐，赢得他们的信任。

作者同样是我们的客户。亚马逊出版刚刚宣布，每月向作者支付他们的版税，支付时间延后60天。行业标准是每年支付两次稿费，这个标准已经实施了很长 时间。然而我们把作者看做客户，支付稿费的次数太少会让他们感到不满意。想象一下，如果你每年收到两次稿费，会有什么感受。我们并没有面临竞争压力，改变 每隔半年多向作者支付稿费的做法，这是我们积极主动的做法。顺便说一句——尽管这项研究费时费力，我依然完成了调查，很高兴地告诉大家，最近在佛罗里达海 滩上使用 Kindle 的用户有所增加。现在发布了第五代 Kindle，我相信除了第一代产品以外，每一代的 Kindle 都有人在使用。我们的经营方针是以盈亏平衡的价格出售优质的设备。我希望通过人们使用我们的设备来赚钱——而不是赚购买设备的钱。我认为，这让我们和顾客建立了更好的关系。比如说，我们不 需要我们的客户进行设备升级。我们很高兴地看到，人们依然在使用发布四年的 Kindle 产品！

我会不断前进——KindleFire 的 FreeTime 功能，我们的 AndonCord 客户服务，亚马逊 MP3 的 AutoRip 服务——还有我们 内部驱动发展的典范：亚马逊网络服务(AWS)。2012年，亚马逊网络服务推出了159项新功能和服务。我们从七

年前推出这项服务以来，已经把亚马逊网络服务的价格降低了27倍，增加了企业服务支持功能，打造了创新的工具，帮助客户提高效率。

AWS Trusted Advisor 工具可以检查客户的配置，把他们与已知的最佳实践进行对比，然后通知客户他们现在有提高性能、加强安全和节省成本的机会。实际上，我们会积极告知客户，他们向我们支付的费用超过他们的需要。在过去90天里，客户通过TrustedAdvisor工具节省了数百万美元，这项服务才刚刚开始。取得这些进步的背景是亚马逊网络服务是这个领域内获得广泛认可的领导者——你可能会担心外部的动机在这种情况下不起作用。另一方面，内部动机——让客户真心赞叹的动机——正在迈开快速创新的步伐。

总体而言，我们在会员服务、亚马逊网络服务、Kindle、数字媒体和客户体验方面的大量投资，给人们的印象是过于慷慨、对股东利益漠不关心，甚至是违背了作为营利性公司的原则。有位旁观者写道，“在我看来，亚马逊是一家慈善机构，为用户利益在许多领域进行投资。”但是我不这么认为。对我而言，遇到问题才改进其实是聪明反被聪明误。我们生活的世界正快速发展变化着，因此这种做法非常危险。

从根本上来说，我认为长远思考才能做到不可能的事情。积极主动地取悦客户，赢得他们的信任，这能从客户那里获得更多的业务。即使在新的商业领域也是如此。用长远的眼光来考虑，让客户和股东的利益保持一致。

在我写这份股东信的时候，我们公司最近的股价表现不错，但是我们不断提醒自己重要的一点——我经常在全体员工大会上引述著名投资者本杰明·格雷厄姆（BenjaminGraham）的名言——“短期而言，股票市场是投票机，但是长远来看，股票市场是称重机。”我们并不会像庆祝卓越的客户体验那样庆祝股价上涨10%。在股价上涨10%的时候，我们并不会比以前聪明10%，在股价下跌10%的时候，我们也不会比以前笨10%。我们希望对重量加以权衡，我们一直致力于打造一家分量更重的公司。

正如我为我们的进步和发明感到自豪那样，我知道我们在前进的路上会犯错误——有些错误是自己造成的，有些错误是聪明勤劳的竞争对手造成的。我们对开拓进取的热情将推动我们去探索狭窄的途径，不可避免地，许多人会走进死胡同。

但是——只要有一点好运气——我们也会找到几条通向广阔大道的平坦途径。

我感到非常幸运，自己身处这个庞大的团队，这些优秀的员工像我一样重视客户的价值，他们每天努力工作。我一如既往地附上1997年致股东的信。我们的宗旨依然如故，每天都是新的第一天。

杰夫·贝索斯

亚马逊创始人、首席执行官



2013年4月13日

## -2012 年 内部驱动的力量

贝佐斯致股东信的常规读者都知道, 亚马逊前进的动力来自打动我们客户的渴望而不是打败所有竞争者, 我们并不花时间去考察哪些路径是更有可能使亚马逊获得最大化的商业成功。那些聚焦竞争并取得巨大成功的公司有好处也有不好的地方, 两方面我们都可以举出很多例子。我们确实会关注我们的竞争对手, 并被他们所激励, 而一个事实是, 以客户为中心定义了亚马逊的文化

以客户为中心的一个优势——或许是不那么显而易见——是它有助于我们的积极主动性。当我们做到最好的时候, 我们不需要外部的推动力。亚马逊内部就有驱动力, 在我们不得不做出改进之前, 来改进我们的服务, 增加各种功能和福利。我们在不得不这么做之前, 就为顾客主动降价并增加越来越多的价值; 我们也主动创新, 这些创新是受到以客户为中心的激励而不是竞争压力所迫。我们认为这种途径让我们赢得了顾客信任, 并让我们在客户体验方面获得了很大的进步——就算我们在这些方面已经是行业的领先者

我们现在有 1500 万个商品加入了 Prime 会员服务目录中, 这是 2005 年我们推出 Prime 时的 15 倍。Prime Instant Video 中电影和电视剧的数量已经达到 38000 部, 在一年时间里翻了 3 倍。Kindle 借阅图书馆已有了 30 万本图书, 数量翻了 3 倍多。我们花了数百万美元的投资让《哈利波特》全集成为馆藏的一部分。我们并不是迫于无奈来为 Prime 增加这些服务的, 我们是主动来增加价值的。一个相关的, 历时数年的大型投资——Fulfillment by Amazon. FBA 使得第三方卖家可以选择将他们自己的存货放在亚马逊 fulfillment 中心, 这对我们的卖家客户来说是一个改变游戏的举措, 这使得他们出售的商品也可以使用

Amazon Prime 的福利，这增加了第三方卖家的销售，同时也给我们的 Prime 会员更多购物选择。

我们建立了一个自动系统来寻找那些没有达到我们用户体验标准的场景，而这些系统会主动给客户退款。当你从我们的网站上下了一个订单，我们给你从下单到货物发送这段时间里的价格担保。大部分客户不会有时间来监控商品价格的变动，我们的政策本可以是由客户提出申请来要求退款，我们主动返还退款对我们来说成本变高了，但与此同时给了我们客户一个惊喜，也赢得了他们的信任。

我们也有一些作者是我们的客户。亚马逊出版刚宣布它会每月支付给作者版税，60 天的账期，而行规是 1 年 2 次，而且这个行规已经存在很久了。当我们和作者访谈的时候都提到不固定的支付是他们主要不满意的地方。想想如果你每年只领到两次工资，你作何感想。我们并没有竞争压力来每六个月支付给作者多过一次的工资，但我们主动这么做了。尽管研究是很繁重的，但我很高兴的在佛罗里达的海滩边我也看到有很多人在使用 Kindle. kindle 一共有五代，我相信我看到除了第一代之外的其他几代都有人在使用。我们的方法是用一个几乎成本价的价格来给消费者提供高质量的硬件产品，我们希望我们是在客户使用我们的产品时赚钱，而不是在购买我们的产品时赚钱，我想这更好的使我们与客户的利益保持一致。举个例子，我们并不希望我们的顾客走上无尽的硬件升级之路，我们很高兴客户仍然使用四年前生产的 kindle

我以一个更为清楚的内部激励的例子来做结尾：Amazon Web Service. 2012 年，AWS 推出了 159 个新功能和服务，在 AWS 诞生的 7 年以来，我们主动降价了 27 次，增加了公司服务的支持功能，创造了很多工具来让客户使用起来更有效率。AWS Trusted Advisors 监控客户的配置，将他们与已知的最好应用实践做

比较，然后告知客户改进性能，增加安全性以及省钱的机会在哪里。是的，我们积极的告诉客户他们支付给我们的比需要支付的更多。在过去的 90 天里，我们帮顾客节省了数百万美元，而这仅仅是一个开始。而这些都是在 AWS 已经处于行业领先地位的情境下展开的，而通常在这种情境下你可能会担心外部刺激失效了。通过内部自我驱动，我们的客户会不由自主的说"wow",这让我们的创新也保持一个更快的速度。

我们重金投资 Prime, AWS,Kindle,数字媒体以及用户体验也招来一些非议比如太过慷慨，不关心股东利益，不像一个为了盈利而存在的公司。正如一个外部观察者说："亚马逊在我看来，就是一个由投资团体管理着的为了客户利益而运营的慈善机构。" 但我不这么认为，用一个"时间刚刚好"的方式来被迫挤出一点改进是一种自作聪明。对于我们这样一个快速运转的世界来说太过冒险了。更为根本的是，长线来看，主动取悦顾客让我们获得了信任，信任带给我们更多的生意，甚至是在一些我们开辟的新领域里。从长线的角度，顾客和股东的利益是一致的。在我写这封股东信的时候，我们的股价表现良好，但我们时刻提醒自己，也如我经常引用的，本杰明格雷厄姆的一句话："短期来看，市场是一个投票器，但从长远来看，是个称重机。"我们并不会像庆祝我们创造了非常棒的客户体验一样来庆祝我们的股价上涨 10%，股价上涨 10%，我们不会变聪明 10%，同样的，股价下跌 10%，我们也不会变蠢 10%。我们希望被称重，我们总是希望打造一个更为厚重的公司

我为我们获得的进步和创造而高兴，同样的我们一路都会犯错，一些是我们自己导致的，一些是由我们聪明又努力的竞争对手造成的。我们成为行业先锋的热情

会驱动我们去探索窄径，其中的很多最后会被证明是死胡同，但是，加上一些运气的话，有一些会变成光明大道

## -2011 年 创造的力量

“对我们来说，亚马逊网络服务拥有无可否认的价值——我们能够在20秒内把服务器容量提高一倍。在高速成长的环境中，我们拥有开发者的小团队，相信自己向世界各地的音乐社区提供最强有力的支持，这一点对我们来说至关重要。五年前，我们面临崩溃，业绩低迷，不知道什么时候能卷土重来。现在，由于亚马逊的不断创新，我们能够提供最先进的技术，继续增长。”这是 BandPage 网站首席技术官克里斯托弗·托伦（Christopher Tholen）的感叹。对于亚马逊网络服务（AWS）如何满足快速可靠地扩展计算能力的迫切需要，他如此评论道：BandPage 网站现在帮助了50万个乐队和艺术家与数以千万的乐迷保持联系。而这并非是一种假设。

“所以，我从2011年4月开始在亚马逊出售商品，到了6月份已经成为亚马逊网站最大的饭盒销售商，我们每天能接到50到75个订单。我们的商品销量在8月和9月达到顶峰——开学是我们最忙的时候——我们每天能接到300个订单，有时甚至是500个。这真是不同寻常……我使用亚马逊来完成订单，这让我的生活更加轻松。此外，当我的客户发现他们可以通过订阅 Prime 服务享受免费送货时，饭盒的销量开始疯狂增长。”凯莉·莱斯特（Kelly Lester）是 EasyLunchboxes 的“妈妈企业家”（mom entrepreneur），她自己创立了易于打包、材质环保的饭盒系列产品。

“我稀里糊涂地进入了这个网站，从此为我打开了一个全新的世界。因为我家里有一千多本书，我想，“我可以尝试一下”。我卖了一部分书，不断地扩大规模，从此发现这种方式如此有趣，我决定不再从事其他的工作。我没有老板——只有我的妻子，就是这样。还有什么方法比这更好的呢？实际上，我们共同为此努力。我们出去寻找图书，这种团队努力的结果很不错。我们在一个月里出售了大约700本书。我们每个月向亚马逊发送800到900本书，亚马逊每个月帮助运送人们购买的700本书。没有亚马逊物流和客户服务，我和妻子每天就得带着几十本书，跑到邮局或其他地方。有了这样的服务，生活要简单得多……这是个了不起的项目，我非常喜欢。毕竟，亚马逊为用户供货甚至运送图书。我是说，还有什么方法比这更好呢？”鲍勃·弗兰克（Bob Frank）在经济衰退中被解雇，此后成立了 RJF Books and More。他和妻子主要在凤凰城和明尼阿波利斯居住，他把寻找图书出售的过程描绘为“每天都在寻宝”（a treasure hunt every day）。

“因为有了 Kindle 出版服务（KDP: Kindle Direct Publishing），我每个月获得的版税超过我为传统出版社写作一年的收入。我已经不再担心是否能付得



起账单——几个月以来我都付不起钱——我终于有了真正的积蓄，甚至开始考虑度假；这是过去几年我从来没有做过的事情。亚马逊为我创造了自由发挥的平台（Amazon has allowed me to really spread my wings）。在此之前，我被归类为某种类型作家，无法撰写我想写的其他图书。现在，我可以做到这一点，规划自己的职业生涯。我感觉自己就像是在亚马逊找到了合作伙伴。他们了解这项业务，改变了出版业的面貌，这样对作家有利，对读者也有利，把选择权交到了我们手中。”这是 A.K. 亚历山大（A.K. Alexander），他写了《父亲的家》（Daddy's Home），这本书在3月份进入 Kindle 前一百名畅销书排行榜。

“我不知道2010年3月成为我生活中的决定性时刻，这是我决定通过 KDP 出版图书的第一个月。在这样做的一年内，我每个月获得的收入足够让我辞去日常工作，专注于全职写作！决定通过 KDP 出书的决定，不仅给我带来了收入，简直可以说改变了我的人生，包括经济、个人、情感和创造力各个方面。我具有全职写作的能力，可以让我在家中与家人一起，写下我想写的任何内容，没有传统出版商营销委员会对我撰写的每个细节加以指责，这让我成为能力更强、作品更多的作家，更重要的是，让我成为一个更快乐的作家…亚马逊和 Kindle 直接出版服务赋予了出版界创造力，让我这样的作家能够实现自己的梦想，我永远对此深表感激。”这是布雷克·克劳奇（Blake Crouch）所说的，他撰写了多部恐怖小说，其中包括 Kindle 畅销书《狂奔》（Run）。

“亚马逊让我这样的作者有了面对读者写作的机会，这改变了我的生活。在一年多的时间里，我通过 Kindle 销售了近25万本书，用从前的梦想换来了更美好的梦想。我的四本书进入了 Kindle 前一百名畅销书榜单。此外，代理商、海外销售人员与两位电影制片人都找到了我，我还登上了《洛杉矶时报》、《华尔街日报》和《PC 杂志》，最近接受了《今日美国》的采访。最重要的是，我感到非常兴奋，所有的作家现在都有机会在读者面前写作，不必去翻越那些不可逾越的障碍。作家有了更多的选择，读者也有了更多的选择。出版界瞬息万变，我要享受前进路上的每一分钟。”特蕾莎·雷根（Theresa Ragan）同样是使用了 KDP，她的多部作品成为了 Kindle 畅销书，其中包括《诱拐》（Abducted）。

“在60岁过后赶上了经济衰退，我和妻子发现我们的收入来源非常有限。KDP 成为我实现毕生梦想的一次机会——我们改善经济的唯一机会。在出版几个月后，Kindle 直接出版服务已经完全改变了我们的生活，让我这老纪实作家开创了作为畅销小说家的全新事业。关于亚马逊和许多工具，我永远有说不完的话，这些项目使独立作者能够享受服务。我要毫无保留地敦促同行作家调查和抓住 Kindle 直接出版服务提供的机遇。我非常高兴地发现，这项业务没有下行风险——存在无限的潜力。”罗伯特·比迪诺托（Robert Bidinotto）是 Kindle 畅销书《惊悚猎人》（Hunter: A Thriller）的作者。

“我借助 Kindle 直接出版技术突破了所有的传统障碍。为争取每位读者而经过漫长艰苦的奋斗，你能想象到那种感觉吗？现在，从未关注过我的励志小说爱好者也能花费2.99美元，通过 Kindle 商店来阅读《小人物》和我的其他两部小说。我一直希望写本灰姑娘的小说。现在我实现了这个目标。幸亏有了《白马王子》（KDP），将来还会有更多故事…”克雷斯顿·马佩斯（Creston Mapes）是 Kindle 畅销书《小人物》（Nobody）的作者。

发明的形式不同、规模各异。颠覆性的发明通常能让他人发挥自己的创造力——追求自己的梦想。这正是亚马逊网络服务（AWS）、亚马逊物流系统（Fulfillment by Amazon）和 Kindle 出版（KDP）的重要组成部分。通过这些服务，我们正在创建功能强大的自助服务平台，使成千上万的人进行大胆尝试，有所作为，否则这些目标不可能实现，或者不切实际。这些创新的大规模平台不是零和游戏——他们创造了双赢的局面，为开发商、企业家、客户、作家和读者创造了显著的价值。

亚马逊网络服务已经发展到三十种不同的服务，上千家大型和小型企业以及个人开发商成为这项服务的用户。作为亚马逊网络服务最早提供的项目，简单存储服务（Simple Storage Service）现在拥有9000亿个数据对象，每天新增10亿多个数据对象。简单存储服务每秒钟可以处理超过50万次交易，在巅峰时刻每秒处理交易量达到近100万次。所有的简单存储服务都是先付费后服务，从根本上把资本支出改变为可变成本。简单存储服务是自助式服务，你不需要为签订合同而谈判，也不需要与销售人员接洽——你只需要阅读在线文档并开始启用。简单存储服务具有弹性——可以很容易地扩大和缩小规模。

在2011年最后一个季度，亚马逊物流系统代表卖家送出了数以千万的商品。当卖家使用亚马逊物流系统的时候，他们的商品可以享受亚马逊 Prime 服务、超级免费送货服务（Free Super Saver Shipping）以及亚马逊退货流程和客户服务。亚马逊物流系统是自助式服务，配备容易使用的库存管理控制，作为亚马逊卖家中心的一部分。对于那些技术要求更高的客户，还附赠 API 接口，可以让你使用我们的全球物流中心网络，就像使用巨大的计算机辅助设备。

我强调这些平台的自助服务性质的重要原因，是因为我认为这些特质并不明显：即使是善意的限制也会放缓创新的步伐。在一个平台成为自助服务后，即使最不可能的想法也可以得到尝试，因为没有专业人士会说，“这永远不会成功！”想想看吧——许多不可能实现的想法变成了现实，社会因为这种多元化而受益匪浅。

Kindle 出版服务以惊人的速度迅速增长——每个月有1000多位 KDP 作者的图书销量超过1000本，有些作者的图书销量达到数十万本，有两位作者进入了 Kindle 百万俱乐部（Kindle Million Club）。对于作者来说，Kindle 出版服务是巨大的胜利。使用 KDP 的作者可以保留他们的版权，保留衍生权利，按照自己的计划发表作品——在传统出版行业，通常在书稿完成后要拖延一年或一年以上的时间才能出版——而且最有利的是，KDP 作者可以获得70%的版税。最大的传统出版商只为电子书支付 17.5%的版税（他们支付电子书售价70%的25%，相当于售价的17.5%）。对作者来说，KDP 完全颠覆了出版产业。通常情况下，KDP 图书的销售价格为2.99美元，对读者具有亲和力——而作者能得到约2美元的版税！如果按照17.5%的传统版税计算，作者要得到每本书2美元的版税，电子图书价格将上涨到11.43美元。我可以向你保证，作者销售定价2.99美元图书的数量会远远超过定价11.43美元的图书。

Kindle 直接出版服务对读者来说也是件好事，因为他们可以获得更低的价格，但是也许同样重要的是，读者可以获得更加多元化的内容，因为那些遭到现

有发行渠道拒绝的作者可以在市场上获得自己的机会。你可以通过良好的渠道进入这个领域。只要把 Kindle 畅销书排行榜与《纽约时报》畅销书榜单相比——你就能发现哪个榜单更加多元化？Kindle 畅销书排行榜充满了来自小出版社和自行出版作者的图书，而《纽约时报》畅销书榜单以成功的知名作家为主。

亚马逊人正在向未来前进，根本性和变革性的创新措施可以为成千上万的作家、企业家和开发商创造价值。发明已经成为亚马逊的第二本质，在我看来，这个团队创新步伐正在加快——我可以向你们保证，这是激动人心的景象。我为整个团队感到万分自豪，为公司拥有领先地位感到幸运。

与往常一样，我在此附上1997年致股东信的副本。我们的方式依然相同，这依然是新的一天！

杰夫·贝索斯

亚马逊创始人、首席执行官

## -2010 年 客户体验的背后驱动

随机树算法 (Random forests)、贝叶斯估计方法 (naïve Bayesian estimators)、RESTful services、Gossip 协议 (Gossip protocols)、最终一致性 (Eventual Consistency)、数据分片 (Data Sharding)、反熵 (Anti-Entropy)、拜占庭容错机制 (Byzantine quorum)、抹除码 (Erasure coding)、vector clock 算法 (vector clock)... 走进亚马逊的某个会议室，您可能一瞬间会以为闯进了一个计算机科学讲座。

翻一翻目前有关软件架构的教科书，您会发现几乎没有什么架构模式未被亚马逊所应用。我们使用高性能交易系统、复杂渲染与对象缓存、工作流与队列系统、商业智能与数据分析、机器学习与模式识别、神经网络和概率决策，以及其他各种技术。虽然我们的很多系统来自最新的计算机科学研究成果，但这常常还不能满足需要：我们的架构师和工程师不得不深入到学术研究尚未触及的领域展开研究。我们面对的问题很多在教科书上无法找到现存解决方法，因而我们自己发明了新的解决办法。

我们的技术几乎无一例外地都作为“服务（services）”来实现：应用程序的几个不同的业务逻辑将其运行的数据封装起来，向外提供硬件接口作为访问其功能的唯一方式。这种方法降低了“不良影响”，允许服务以自己的步伐进行演化而不会影响系统中的其他构件。“面向服务的架构（service-oriented architecture, SOA）”是 Amazon 技术的基本构造方法。由于我们有一个深思熟虑和富有远见的工程师和架构师团队，这种方法在 SOA 成为业界的一个“热门词汇”之前就已在亚马逊得到广泛应用。我们的电子商务平台由数以百计的软件服务组成，它们协同工作，向外提供从商品推荐到订单配送到库存跟踪的各种功能。例如，为了展示给访问亚马逊的客户一个内容详细的产品页面，我们的软件需要调用200-300个服务，以实现高度个性化的用户体验。

对于任何一个需要增长至超大规模的系统来说，状态管理（State management）是核心。很多年前，亚马逊对系统的要求就达到了一个很高的水平，我们很多的系统问题已无法由现有的商业解决方案来解决：我们的关键数据服务器存储了数个 PB 的数据，每秒要处理数以百万个的请求。为了满足这些苛刻的和不同寻常的请求，我们开发了若干个可供选择、专用的持久化解决方案，包括我们自己的 key-value 存储系统和单表存储系统。为了实现这一目标，我们从分布式系统和数据库研究领域认真学习了很多核心原理，并在此基础上有所创新。我们所开发的这种存储系统显示了极高的可扩展性，同时保持了很高的性能和可用性，以及对成本等方面进行严格控制。

为了实现超大规模的特性，这些系统在数据更新管理方面采用了一种创新的方式：数据的更新需要发送大量副本，通过放宽对数据更新的同步要求，这些系统能够满足最苛刻的性能和可用性要求。这些系统都是建立在“最终一致性”（eventual consistency）概念的基础之上。亚马逊工程师在数据管理方面所取得的进展，成为 Amazon Web Services (AWS) 所提供的云存储与数据管理服务的架构的基础。例如，我们的简单存储服务（S3）、弹性数据块存储（Elastic Block Store）和在线数据库服务（SimpleDB）的基本架构，都源自亚马逊独有技术。

亚马逊其他业务领域同样面临着复杂的数据处理与决策方面的问题，例如商品数据录入、分类、需求预测、库存分配、以及欺诈检测等。根据规则建立的系统在应用上很方便，但难以维护，而且随着使用时间的增加会变得脆弱。在很多情况下，先进的机器学习技术提供了更准确的分类，并且能够通过自我修复来适应环境的变化。例如，我们的搜索引擎采用了数据挖掘技术（Data Mining）和机器学习算法（machine learning algorithms），这些算法在后台运行以建立主题模型，然后我们应用信息提取算法从非结构化描述中识别属性、提取目标物，从而使客户缩小查询范围并快速找到所需的商品。我们考虑了大量的搜索相关性方面的因素，以预测客户可能的兴趣，并优化搜索结果的排名。



商品的多样性要求我们采用现代回归技术(modern regression techniques)技术,例如决策树模型组合的随机森林算法(random forests),以在排名时灵活合并数以千计的产品属性。所有这些后台软件最终带来的是快速准确的搜索结果,从而帮助客户找到所需的商品。如果我们仅仅让技术停留在某些研发部门,我们在技术上的所有投入都会变得毫无意义,但我们不会这么做。我们将技术应用到我们所有的团队、流程、决策,以及每项业务创新。它深深地渗透到我们所做的每件事中。

Whispersync 技术是一个很好的例子。这款 Kindle 应用旨在确保不管用户身在何处、使用什么设备,都可以访问我们的网上图书馆,还可以在多款设备之间同步书签、笔记和标记。这项技术面临的挑战是其分布在世界100多个国家的数百万 Kindle 用户、数以亿万种图书、数以百计种的设备,而要使其成为现实,并在任何时候都能实现这些技术要求。Whispersync 技术的核心是一个建立在“最终一致性”基础上的冗余数据库,以及被定义为“冲突消解”(conflict resolution)的应用,后者能应对长达数周或更长时间的设备分离。

当然,对于 Kindle 设备的用户,这些技术都是隐藏在背后的。所以当用户打开他的 Kindle 设备时,它总是保持同步并正好呈现用户想要的页面。这诠释了英国科幻作家阿瑟·克拉克(Arthur C. Clarke)的名言,“任何足够先进的科技,都和魔法难辨差异”。

如果一些正在努力阅读这封信的股东读到此处时感到昏昏欲睡,下面的事实可能使您的精神为之一振:我认为,我们并非无益地去追求这些技术,相反,它们将直接带来自由现金流。

我们生活在一个可用带宽、磁盘空间和处理器能力都获得非凡增长,而成本持续快速下降的时代。我们的团队拥有一些世界上经验最丰富的技术专家,帮助解决可能是当今最前沿的技术挑战。正如我之前多次提到的那样,我们坚定不移地认为:股东的长期利益与客户的利益是完全一致的。我们喜欢这样的工作方式。创新是我们的内在本质,技术则是我们用于持续改进和提高用户体验的基本工具。我们还有很多东西要学习,我期待并希望我们将继续拥有这样的学习兴趣。我为自己身为这个团队的一员而深感自豪。

依照惯例，随信附上亚马逊1997年致股东的信。我们秉持同样的经营之道，视每天为新的起点。

杰夫·贝索斯

亚马逊创始人、首席执行官

## **-2009 年 更多、更快、更好、更省**

2009年的财务业绩反映了我们15年来改进客户体验所带来的累积效应：日渐丰富的商品种类，快捷的物流，成本结构的降低，是的我们能够为客户提供前所未有廉价的商品等服务。这一业绩是公司各个部门众多有才华、忠诚于客户的同仁共同努力实现的。我们对能够做到低价、物流保证、种类齐全感到自豪。我们也知道，我们的工作尚有不足的地方，我们将致力于进一步完善。

### 2009年主要业绩

2009年亚马逊净营收为245.1亿美元，同比增长28%。这是10年前净营收的15倍，当时的净营收只有16.4亿美元。

2009年亚马逊自由现金流为29.2亿美元，同比增长114%。

更多的客户在加入 Amazon Prime，在世界范围内，这项服务的会员数同比有显著增长。2009年，亚马逊库存的商品种类同比增长50%以上。

2009年，亚马逊新增21个来自世界各地的商品种类，包括日本的汽车、法国的布娃娃、以及中国的鞋和服装。



2009年，对于我们的鞋类部门来说是个业务繁忙的一年。11月，我们收购了 Zappos。Zappos 是一家领先的服装和鞋类商品在线零售商，致力于为客户提供最好的服务和选择。Zappos 的加入，使客户在 Endless、Javari、Amazon 和 Shopbop 平台上有了更多的选择。

我们的服装团队继续完善用户体验，2009年推出了 Denim Shop，可以提供100多个品牌的牛仔裤，包括 Joe's Jeans、Lucky Brand、7 for all Mankind 和 Levi's 等。

鞋类和服装团队制作了12万种以上的产品说明，向网站上传了220万张以上的图片，为客户提供了生动的购物体验。

亚马逊全球网站有约700万条客户评论。

2009年我们销售额的30%来自于我们网站上的第三方卖家。2009年活跃第三方卖家的帐户数达到190万个，同比增长24%。在全球范围内，使用亚马逊物流服务的第三方卖家在我们的物流中心网络存放了超过100万件各种商品，保证亚马逊“Free Super Saver Shipping”服务和 Amazon Prime 的会员可以及时收到从第三方卖家购买到的商品。

2009年，亚马逊云计算服务 Amazon Web Services (AWS) 继续加快其创新步伐，推出的新的服务和功能，包括亚马逊关系数据库服务 (ARDS, Amazon Relational Database Service)、虚拟私有云 (VPC)、Elastic MapReduce 云服务、超大内存云主机等等。AWS 还不断扩大其业务的全球覆盖范围，包括在欧洲增加新的服务，在北加州新建一个数据中心，并计划于2010年将服务扩展至亚太地区。不断创新和良好的经营业绩使 AWS 的客户在2009年获得前所未有的增长，其中包括许多大型企业。

美国地区 Kindle Store 电子书店目前拥有图书的数量，从去年的25万种增加到46万种，其中包括《纽约时报》110种最畅销图书中的103种。Kindle Store 还拥有8,900个以上的博客，提供171种美国和国际权威报纸和杂志。我们已在120多个国家推出 Kindle Store，并提供六种不同语言的内容。

新加入亚马逊的高管通常会很惊讶地发现，我们很少花时间讨论财务业绩结果或预测。要说明的是，我们很重视财务业绩，但我们认为将精力集中于控制业务开支上，长期上来说是提升财务业绩的最有效方式。我们在每年的秋季开始设定下一年的年度经营目标，并在假日销售旺季结束后的新一年的年初完成。我们设定年度经营目标的过程是漫长、充满激情和注重细节的。

我们每年的年度目标都对我们要提供的用户体验设定一个很高标准，并急切希望进一步完善用户体验。多年来，我们设定年度目标的过程都很相似。2010年，我们设定了452个具体目标，每个目标都切实可行并规定了完工日期。

我们的团队不只是设定了这些目标，但我们觉得这些目标对于股东来说最重要。这些目标都不容易实现，许多要有所发明创造。每年，我们的高管团队内部要数次评估这些目标的进展，根据实际情况增加、删除或修正一些目标。

通过对我们当前目标的评估，可以发现一些有趣的数据：

452个目标中有360个目标将直接影响用户体验。

这些目标中“营收”一词用了八次，“自由现金流”只有四次。

在452目标中，净利润、毛利率或运营利润率这些词语一次都没有使用。

整体上，设定目标的过程是对我们基本经营方法的阐述：从客户需求出发，反向决定做什么工作（Start with customers, and work backwards）。听取客户的意见，但并不仅限于此——还要在此基础上有所创新。我们不能向您保证，我们将实现今年所有的目标。过去几年，我们也没有实现所有的目标。但我们可以向您保证，我们将执着于用户体验（obsess over customers）。我们坚定地认为，我们的经营方法长期上完全有利于股东，也完全有利于客户。

依照惯例，随信附上亚马逊1997年致股东的信。我们秉持同样的经营之道，视每天为新的起点。

杰夫·贝索斯

亚马逊创始人、首席执行官

## -2008 年 以客户体验为战略支柱

在此全球经济动荡之际，我们所秉持的基本做法依然未有改变。谦虚谨慎，关注长远价值，顾客至上。关注长远价值，不仅能够促使我们提升现有的能力，并激励我们尝试新鲜事物。它使我们从反复失败中实现创新，它使我们挣脱束缚，去探索未知领域。若仅仅满足于短期内的成就感，或做出短期内的承诺，将很快被超越。然而，长期发展策略则可以与顾客至上的理念相得益彰。如果我们能够很好的了解顾客需求，并深信这种需求是有价值，并且是长期的，那么我们的一贯做法是，多年的耐心探索，直至找到解决方案。可以将依从顾客需求出发的“逆向工作法”（“Working backwards”）与“技能导向法”（“skills-forward”）形成鲜明对比。“技能导向法”使用现有技术和能力来驾驭商机。“技能导向”论者称：“我们擅长做 X”、“通过 X 我们还能做什么？”这确是一种有用并且一定程度上奏效的商业模式。但是，如果公司沉浸于此，就会丧失研发创新的动力。最终，现有的技能将成为昨日黄花。从顾客需求出发的“逆向工作法”，往往要求我们必须探索新技能并加以磨练，而不在乎迈出第一步时的那种不适与尴尬。

Kindle 是我们采用以顾客需求为出发点的“逆向工作法”的一个很好的范例。四年多前，我们就构想了一个远景：在60秒内向顾客提供任何一本曾经出版的、任何语言的图书。我们当初的设想是，顾客可能需要 Kindle 终端设备与其所提供的服务紧密结合的用户体验。亚马逊此前从未设计或生产硬件设备，但我们不会因现存技术的局限性，而改变最初的设想，我们聘请了优秀的硬件工程师并开始学习新的技能，我们需要借此在未来为读者提供更好地服务。

令人欣慰的是，Kindle 的销售超出我们最为乐观的预期。自2月23日开始，我们开始推出 Kindle2。Kindle2具备了第一代 Kindle 的一切特性，但比一代 Kindle 更薄、更快，更清晰、更长的电池寿命，并能储存1500本图书。您可以从超过25万种最受欢迎的图书、杂志、报纸中自由选择。无线传输是免费的，您可以在不到60秒的时间获得您想要的图书。我们已收到成千上万份顾客关于 Kindle 的反馈邮件，其中26%的邮件中使用了“LOVE（热爱）”这个词。

用户体验为核心（Customer Experience Pillars）

在我们的零售业务方面，我们坚信，顾客看重的是优惠的价格，丰富的产品选择，快速便捷的递送，而这些需求将随着时间的推移而愈发稳定。我们无法想象，在未来十年，顾客需求将不再受到低价、选择、以及配送速度的影响。正是基于对这些长期功效的认识，使我们有信心并将不断加大客户体验方面的长期投入。我们现在所付出的投资必将在未来得到丰厚的回报。

我们的价格目标在于赢得顾客信任，而不是仅仅寻求短期利益的最大化。我们将基于这一角度的定价作为获取长期利润的最佳途径，并将其作为我们的工作信条。我们可能在单个商品上获利有限，但我们始终相信，基于消费者对亚马逊的长期信任，我们将卖出更多的商品。因此，我们在整个产品线实行低价策略。出于同样的原因，我们将继续投资于我们的免费送货服务项目，包括 Amazon Prime 服务。顾客们获取消息的渠道广泛，并且在购买时十分精明，甚至会考虑包括运费在内的总成本。在过去12个月中，世界各地的顾客借助我们所提供的免费送货服务共节省超过8亿美元。

我们正矢志不渝地执着于增加商品种类，包括在现有类别内提供更丰富的选择，同时继续添加新的类别。自2007年以来，我们已新增28个新的商品类别。这里不得不提一项不断带给我惊讶的业务——鞋店（Endless.com），这项业务自2007年推出后，一直保持迅猛增长。

快捷可靠的配送对顾客而言十分重要。我们在2005年推出 Amazon Prime。顾客每年只需支付79美元就能够获得两天送达的无限制免费送货服务，也可支付3.99美元获得1天送达的升级服务。我们在2007年开始向第三方卖家提供外包物流服务 Fulfillment by Amazon (FBA)。借助 FBA，卖家将其库存放置在我们的全球物流运营网络中，由我们代表客户对产品进行分拣、包装、并递送给最终顾客。FBA 商品同样适用于 Amazon Prime 和 Super Saver Shipping 服务，购买这类商品同购买亚马逊自己的库存商品享有同等服务。由此，FBA 不仅提高了顾客体验，而且推动了卖家的销售。仅2008年第四季度，我们替这些使用 Fulfillment by Amazon 的卖家售出了超过300万商品，实现了消费者和卖家的双赢。

#### 谨慎支出 (Prudent Spending)

我们既然选择了以“顾客体验”为先，因而一个有效的成本结构对我们而言非常重要。对股东们的好消息是，我们看到很多改善这方面情况的机会。我们到处寻找（我们每个人都在寻找），最后我们找到了被日本制造商称之为“muda”或 waste [文后有注解] 的东西。我认为它有令人难以置信的活力。他的潜力在于：多年可变及固定的生产率，更有效，更高速，更灵活的资本支出。

我们首要的业绩目标仍然是最大限度地挖掘长期自由现金流，并借此获得较高的投资回报。我们将在亚马逊网络服务（AWS）、第三方销售商工具、数字媒体、中国市场、以及新商品类别等方面大力投资。之所以这样，是因为我们相信这种规模的投资很有意义，并无疑能为我们带来丰厚回报。

在世界各地，神奇、创新、勤劳的亚马逊人一直秉承顾客至上理念。我为身

为亚马逊团队的一员而深感自豪。我要感谢股东们对亚马逊的支持与鼓励，感谢你们和我们一起携手前行。依照惯例，随信附上亚马逊1997年致股东的信。即使在充满变革的今天，我们希望并相信，那些我们始终关注的恒久不变的事物将让我们的明天更美好。

杰弗·贝索斯 亚马逊创始人、首席执行官

## -2007 年

2007年11月19日是一个特殊的日子。经过3年的努力，我们向客户推出了 Amazon Kindle。

您们中的许多人可能对 Kindle 已有所了解——它已被广泛地报道和谈论，对此我们深感荣幸并表示感谢。简单地说，Kindle 是专业的阅读设备，可以通过无线网络访问超过11万种的图书、博客、杂志和报纸。Kindle 不是利用 WiFi 实现无线连接的，它使用的无线网络与先进的手机使用的网络一样，这意味着无论您躺在家中的床上、外出或四处走动都能确保其在线。

您可以直接利用 Kindle 购买图书，整本书可通过无线网络下载，而下载的时间不会超过60秒。享受这项服务，您不用加入“无线上网服务套餐”（wireless plan），也不用签订长期合同，或支付月费。Kindle 采用了类似纸张的电子墨水（E-ink）显示屏，这使它在明亮的太阳光下也很容易阅读。用户首次看到这样的显示屏，会为之震惊（do a double-take）。Kindle 比一本平装书还要更薄、更轻，但能容纳200本图书的内容。您可以登录 Amazon.com 的 Kindle 产品页面，看看用户对其有什么样的评价——用户已留下了2000条以上的评论。

正如您预计的，在三年的努力工作后，我们真诚地希望 Kindle 能受到消费者的欢迎，但我们没想到会受到市场需求会如此强劲。在 Kindle 开始发售后5.5小时，产品已销售一空。我们的供应链和生产部门不得不竭尽全力提高生产能力。

Kindle 始于我们为自己设定的、一个不得不说大胆的目标：对实体书进行改进。我们并不是轻率地做出这一决定。任何一样东西，如果500年来都保持大致 同样的外观而没有什么大的变化，要对它进行改进是不太容易的。在我们开始产品设计的时候，我们明确了书本最重要的特征就是——它会消失。当您读一本书 时，您不会注意到它的纸张、油墨、胶水或装订线：所有这些都消失了，剩下的只是作者描述的世界。

我们知道，Kindle 要像实体书一样从这里找到突破，让读者可以全神贯注于文字，而忘记了他们是在某个设备上阅读。我们也知道，我们不应该企图复制实体书的每一个特征——我们永远无法通过模仿实体书来超越实体书。我们必须增加新的、传统图书永远无法实现的功能。亚马逊对网上书店的初期设想是一



切仿照实体书店。当时，我们认为网上书店应该具有实体书店所有功能，这种设想很有吸引力。有一个特定功能我被问及几十次：“你们打算如何实现电子图书的签售？”13年后，我们仍然没有找到解决的办法！我们不再试图在网上复制实体书店，而是在它们的启发下，努力挖掘新媒介可以实现但传统图书可能永远无法实现的功能。

我们不能做到电子图书的签售，同样，我们不能提供一个舒适的可以喝咖啡和放松休闲的地方。然而，我们可以提供数百万种的图书，通过其他客户的评论帮助您做出是否购买的决定，提供“购买了这本书的客户也购买了……”等推荐功能。而只有新媒介能实现的有用功能还有长长的一串。

我将重点介绍 Kindle 的一些有用功能，这些功能是无法在实体书上实现的。如果您遇到您不认识的字，您可以很容易地查找这些字。您可以搜索您想找到的图书。您对书的旁注和句子下面的划线被保存在“云端”的服务器中，在那里它们不会丢失。您阅读一本书到某个地方，Kindle 会自动帮您保存起来。如果您的眼睛累了，您可以改变字体的大小。最重要的是让用户如何顺畅、方便地找到并得到一本想要的书，而这一切要在60秒内完成。当我观察用户首次用 Kindle 查找图书时，这一功能很明显对他们产生了巨大的震撼。我们对 Kindle 设定的目标是，无论哪种语言，只要是出版过的书，用户都能在60秒中读到。

包括各大出版商在内的众多出版商已经接受 Kindle，对此我们表示感谢。从出版商的角度来看，Kindle 也能带来很多好处。在 Kindle 上，书永远不会绝版，永远不会缺货，也不会有印刷过量带来的浪费。最重要的是，Kindle 让读者更方便地购买更多的书。任何事情只要变得更简单更顺畅，人们就会更多地去做。

人类与工具共同发展演变。我们改变工具，工具也改变我们。写作发明于几千年前，是一个无与伦比的工具。我毫不怀疑，它极大地改变了我们。五百年前，古登堡的发明使图书的成本大幅下降。实体书开启了思想交流和学习的新方式。近年来，台式电脑、笔记本电脑、手机和掌上电脑等网络工具已极大地改变了我们。它们让我们变得更倾向于选择零碎的信息快餐，但我认为这是我们能让注意力集中的时间变得更短了。

我喜欢我的黑莓手机，我相信它使我的工作变得更加富有成效，但我不想用它来阅读长达三百页的文件。我也不想用台式电脑或笔记本电脑来阅读长达数百页的东西。正如我在这封信中提到的，一件事情如果做起来变得容易更顺利，人们就愿意更多地去。如果我们的工具使阅读零碎的信息变得更容易，我们就会趋向于阅读零碎的信息，而远离长篇阅读。

Kindle 是专门为阅读长篇材料打造的。我们希望 Kindle 和其之后的产品能用几年的时间，逐渐地延长我们能专心阅读的时间，对最近盛行的阅读零碎信息的倾向有所缓冲。我知道我的语气像个传教士，我可以向您保证我是发自内心的。这并不是我一个人的想法，我们公司有一大帮人也有这想法。对此我很高兴，因为传教士的那种执着精神能帮助我们打造出更好的产品。我还要指出的是，虽然我相信改进图书的目标很快能取得突破，但亚马逊做为这一领域的开拓者不能徒



有其名。图书改进的目标会实现，但如果我们做得不够好，这一目标可能会由其他公司来实现。

我们热切期望促进公司自由现金流和资本回报率的增长。我们知道，只要我们坚持客户至上，我们可以实现这样的期望。我可以保证，未来我们将推出比以前更多的创新，并且我们知道未来不会一帆风顺。我们希望 Kindle 正如它的名称一样，可以“start a fire”，改进阅读体验，对此我可以表示乐观。

依照惯例，随信附上亚马逊1997年致股东的信。您会看到，Kindle 充分体现了我们在1997年致股东信中提到的经营理念和长期投资方式。祝愉快，谢谢！

杰弗里·贝索斯

亚马逊创始人、首席执行官

## -2007 年 Kindle 的诞生

2007 年 11 月 19 日是一个特殊的日子。在三年辛苦工作后，我们正式将 Amazon Kindle 介绍给广大顾客。

你们很多人已经知道一些关于 Kindle 的事情了——我们感到很幸运也很感激 Kindle 被广泛的报道和谈论。Kindle 是一个有目的的制造出来的阅读软件，可以通过无线连接触达 11 万本图书，博客、杂志和报纸。无线连接不是 Wifi,它使用同样的无线网络，并把它当做高级的手机，这意味着它能够在你在家，躺在床上或者外出移动的时候使用。你可以通过这个设备买书，并且整本书会通过无线网络下载下来，在 60 秒之内就可以读了。没有“无线计划”，没有常年的协议你必须承诺遵守也没有月服务费。它是一个像纸一样的，有一个在明亮的白天光线下也很容易读的电子墨水显示器。第一次看到 Kindle 的人都会十分惊讶。它比平装书更薄更轻，而且可以装 200 本书。看一下 Kindle 在亚马逊上的详情页，看看消费者是怎么认为的吧，Kindle 已经有 2000 多条评论了。

就像你在三年努力工作后会期待的一样，我们真诚的希望 Kindle 能够大受欢迎，但我们并不期待需求的水平全部实现。我们已经在发布的五个半小时内，全部售完，我们的供应链和制造团队不得不紧急的增加产能。

诚然，我们最初设定的目标是在实体书上做一些大胆的改进。我们选择这个目标并不是很轻率的。任何在 500 年来几乎都保持同一种形式，拒绝改变的事物，是不太可能被轻易改进的。在我们最初的设计过程中，我们确认了我们认为的书之所以是书的最重要特征。它会 **消失**。当你读一本书时，你不会注意到纸张、墨印，胶水和装订线。所有的这些都隐退了，留下的只是作者的世界。

我们知道 Kindle 必须要是个不碍事的，就像一本实体书，这样读者就能沉浸在阅读的世界，忘记他们是在一台设备上读书。我们也知道我们不应该试图复制纸质书的每一个特征和功能——我们不可能通过复制实体书本来战胜实体书。我们必须增加新功能——那些传统书籍不可能提供的新功能。

Amazon.com 的初期提供了一个类比，那个时候大家倾向于认为一个网上书店应该拥有实体书店所有的功能。我就某个功能被问了数十次：你怎么来做电子书的签售？13 年过去了，我们仍然没有想出解决方法！我们没有去完全复制实体书店，我们被他们激励，然后去寻找那些从未被传统书店所满足的新的功能。我们没有电子书签售，同样的，我们也无法提供一个供读者舒适的坐着边喝咖啡边看书的地方，然而，我们确实提供了数百万种书籍，提供读者评论来帮助顾客做出购买决策，开发“发现功能”像“买了此书的顾客还买了”。可以列一系列有用的东西只能通过新的媒介来完成的。

我需要强调一些我们打造 Kindle 时开发的有用功能，这些功能是实体书无可比拟的。如果你在看书时遇到不认识的字，你可以很方便的查找。你可以搜索你的

书。你的读书笔记和划线都存储在云端上，它们是不会丢失的。Kindle 会自动记录你每本书读的进度。如果你的眼睛累了，你能够改变字体大小。最重要的无缝连接，方便的找到书然后 60 秒钟把它下载下来。当我们看着人们第一次这样做的时候，这个功能对他们来说至关重要。我们对 Kindle 的愿景是任何语言所有出版过的书籍都能在 60 秒钟内下载下来。

出版商——包括所有主要出版商——都很欢迎 kindle,我们对此深表感激。从出版社的观点，Kindle 有很多优点。书永远不会缺货，也不会印刷过多。最重要的是，Kindle 让更多读者能够更方便的买到书。任何时候，你让事情变得简单和更低的摩擦，你会想要更多次的做这件事。

我们人类随着工具的进化而进化的。我们改变工具，工具也在改变我们。写作是数千年发明出来，毫无疑问它非常大的改变了人类。500 年前，Gutenberg 的发明对书籍的成本有了重要的改变，实体书代表了一种新的合作和学习的途径。最近，网络工具比如台式电脑，笔记本，手机、PDA 也很大的改变了我们。他们让我们变得更像吃零食一样消化信息，我认为这是因为我们注意力时长变得更短了。我很看重我的黑莓手机，我被说服它让我更多产，但是我不想在黑莓上越多一个 300 多页的文件，我也不想在台式电脑或笔记本电脑读一个几百页的东西。就像我先前提到的，一件事如果变得方便，人们就会想要做更多。如果我们的工具让我们吸收信息就像吃零食，我们就会更倾向于碎片化的获取信息而不是长时间的阅读。而 Kindle 是为了满足长时间阅读而打造的产品，我们希望 Kindle 和它的后续产品能够帮助我们逐渐的进入一个拥有更久注意力时长的世界，提供一个与近期正兴盛的信息零食化的工具的制衡。我发觉写到这里我的语气很有使命感，我向你保证这是发自内心的。这并不是我一个人的想法，这里的很多人和

我有同样的想法。我很高兴这种使命感帮助制造出更好地产品。我也要指出一点，我相信，书籍正处在被改进的临界点，这种改变一定会发生，Amazon 责无旁贷，如果这件事我们做不好，其他人会来做的。

这个富有使命感的团队对每股自由现金流和资本回报率是非常热切关注的。我们知道我们能够通过把客户放在首位来实现。我向你保证，今后还会有更多的革新，我们并不期待在我们面前的是一条坦途。我们是充满希望的，甚至是乐观的，就像 Kindle 的名字，将会点燃一把火，改进全世界的阅读

## **-2006 年 拓展一个新业务的标准**

以亚马逊目前的规模，要培育出一个对公司举足轻重的新业务并不容易，关键要制定一些选择的标准，要有耐心，还要有注重新业务培育的公司文化。

我们现有的业务都具有巨大的潜力。它们在快速增长，具有很高的资本回报率，而且面向非常宽广的细分市场。这些特点对我们将要启动的任何一项新业务都提出了 很高的标准。在我们将股东的资金投入任何一项新业务前，我们必须相信，这项新业务能带来股东决定投资亚马逊时所期待的资本回报；我们还必须确信，这项业务 今后能达到的规模，使其对我们整个公司来说都是举足轻重的。

此外，我们必须相信，这项新业务目前尚不完善，而我们有能力为这个市场提供具有显著差异化的产品或服务。如果不是这样，我们不可能做大这项新业务。

我经常被问道：“亚马逊什么时候开设实体店？” 开设实体店是公司一个扩张的好机会，但我们一直没有打算去实施。除了它能达到的规模，这项符合 前面提到的我们启动新业务所要达到的标准，其它都不符合。实体店网络可能达到的规模非常令人振奋，但是：我们不知道如何实现较高的投资回报；实体店零售业 是一项旧的业务，各项服务都已经很完善；我们不知道在这一领域如何为客

户带来非凡的体验。

当您看到我们涉足一项新业务时，这是因为我们相信它符合上面所提到的标准。我们收购卓越网(Joyo.com)，这是我们向世界上人口最多国家提供服务的第一步。电子商务在中国仍然处于初期阶段，我们相信这是一个绝佳的商机。在鞋类、服装、日用百货等领域，我们有很强的创新能力，能做大规模并获得较高的投资回报，同时能真正改善这些领域的用户体验。

Fulfillment by Amazon 就像是亚马逊网络服务的 API 接口，它使我们面积达1200万平方英尺的物流中心网络变成一个庞大而复杂的电脑周边设备。只要向我们支付一定的费用（每立方英尺物流中心空间的每月租金为45美分），您就可以将您的商品存放在我们的网络中。您可以通过网络服务通知我们用于库存的商品即将到达，通知我们选取、包装一个或多个商品，并通知我们将这些货物发送到什么地方。您从来不用打电话给我们。这项业务能给客户带来不同的体验，能达到很大的规模，其资本回报率也符合我们的要求。

AWS (Amazon Web Services, ) 是另一个成功的新业务的例子。有了 AWS，我们进入了一个新的业务领域，瞄准的是一个新的客户群——软件开发商。我们目前提供10种不同的网络服务，建立了一个拥有注册开发者超过24万的社区。我们面对开发者的广泛需要——如存储和计算能力——在这些领域开发者已经要求获得帮助，而在这些领域我们拥有从 Amazon.com 过去12年不断扩大中所获取的深厚专业知识。开展这项业务我们拥有很大的优势，而这项业务有显著的差异化，随着时间的推移将成为亚马逊一个重要的、有良好经济效益的业务。

一些大公司由于缺乏耐心和注重业务培育的公司文化，很难将新的业务由小做大。在我看来，亚马逊的公司文化对具有巨大潜力的新业务提供了不同寻常的支持，我相信这是亚马逊竞争优势的一个源泉。

像任何公司一样，我们也有我们的公司文化，这不但反应了我们的意志，也反应了公司的发展历史。对于亚马逊来说，其历史是相当短暂的，但幸运的是，它已有几个业务由小做成的例子。我们公司有许多人，亲眼目睹了数个业务由千万美元的规模发展成数十亿美元。这种第一手的经验和植根于这些成功事例的公司文化，是我们能将业务由小做大的重要保证。

我们公司文化要求这些新业务具有很大的潜力，以及具有创新性和差异性，但并不要求它们一开始就有很大的规模。我记得，当1996年我们图书销售额突破1000万美元大关时，我们是多么激动。我们不能不激动，我们的图书销售额是从零增长到1000万美元。现在，当亚马逊有某项新业务的营收增长至1000 万美元时，整个公司的营收从100亿美元增长至100.1亿美元。对于我们运营着营高达数十亿美元现有业务的高管来说，很可能会对此嗤之以鼻。但他们不会，他们注重的是新兴业务的增长速度，并会发送电子邮件表示祝贺。这相当酷，我们很自豪这是我们公司文化的一部分。

根据我们的经验，如果一项新业务的发展势不可挡，它也只能在三至七年后才会对整个公司的财务有举足轻重的影响。我们在国际业务、非图书业务和第三



方销售业务上见证了这样的时间要求。现在，我们的营收45%来自于国际销售业务，34%来自于非图书销售业务，而我们销量总量的28%来自于第三方销售业务。如果 我们的一些新业务也能取得如此成功，我们会感到很高兴。

现在距我们庆祝销售额首次突破1000万美元已有一段时间。随着我们继续增长，我们将努力保持我们支持新业务的公司文化。当启动一项新业务时，我们会持谨慎态度，注重资本回报、可能达到的规模，以及推出客户所关心的差异化的产品和服务。我们不会总是能做出正确的选择，我们也不会总是能取得成功。但我们会谨慎选择、全力以赴和保持耐心。依照惯例，随信附上亚马逊1997年致股东的信。您会看到，我们的经营理念和经营方法没有改变。非常感谢您的支持和鼓励。

杰弗里·贝索斯

亚马逊公司创始人、首席执行官

## **-2005 年 那些并非基于数据分析做出的决策**

我们在亚马逊网站做出了许多至关重要的决定，这些决定可以用数据来说明。无论是正确的答案还是错误的答案，无论是出色的答案还是糟糕的答案，数学都可以告诉我们是非对错。这就是我们喜爱的决策类型。

开设新的物流中心就是个例子。我们使用现有的物流网络来预计季节购物高峰，为新产能建立数学模型。我们通过观察预期的产品种类，包括产品规格和重量，来决定我们需要多大的仓储空间，我们是否需要设备，来处理单独运送的小尺寸分类产品或大尺寸产品。为了缩短配送时间，减少出库运输成本，我们在接近客户、交通枢纽和现有设施的基础上分析了物流中心的位置。定量分析改善了用户体验和我们的成本结构。

同样地，我们的存货采购决策能够运用数学模型和数学分析。我们希望库存产品能够立即提供给客户，我们为了维持相关的库存成本，希望把库存总量降到最低，从而降低产品价格。为了达到这两个目标，需要保持适量的库存。我们使用历史采购数据来预测客户对产品的需求，预计这种需求的变化。我们使用供应商的历史业绩数据来预计补货时间。我们根据入库和出库运输成本、仓储成本和预期客户地点，能够判断这种产品在配送网络的储存位置。使用这种方法，我们能够保证仓库中有一百多万种独特的商品立即提供给客户，同时每年的库存周转率超过14次。

上述决策要求我们做出某些假设和判断，但是这些决策、判断和看法，只能起到初步作用。大量繁重的任务将用数学方式来完成。

然而正如你期望的那样，并非我们所有的重要决策都能用这种令人羡慕的数



学方式来解决。有时候我们只有很少或根本没有历史数据来进行指导，我们不可能进行前瞻性实验，对于决策过程来说不切实际。尽管数据、分析和数学模型都能发挥作用，但是在这些决策的主要因素还是判断。

我们的股东都知道，我们做出了每年不断为客户提供低价商品的决策，而我们的效率和规模使这件事切实可行。这是个不能通过数学方式来完成重要决策的例子。实际上，我们降低价格的时候，已经违背了我们的数学模型，这个模型显示聪明的做法是上调价格。我们掌握了大量与价格弹性相关的数据。通过精确的计算，我们可以预计把价格降低一定幅度将导致产品销量一定比例的增加。除了少数例外的情况，短期内产品销量的增加不足以补偿价格的下降。然而，我们对价格弹性的定量理解是在短期内的。我们可以预计降价在本周和本季度内的影响，但是我们不能精确预计持续降价在今后五年、十年或更长时间内对我们业务的影响。我们的判断是，以降价的形式提高对客户的回报率和规模经济，会建立长期的良性循环，带来金额更高的自由现金流，从而为亚马逊带来更宝贵的价值。我们对超级免费送货服务（Free Super Saver Shipping）和 Amazon Prime 计划作出了类似的判断，这两项功能在短期内耗资不菲——而我们相信在长期内会有非常重要的价值。

另一个例子是，2000年我们邀请第三方直接在我们“最重要的零售不动产”（“prime retail real estate”）——网站的产品细节页面与我们展开竞争。为亚马逊零售和第三方商品采用同样的产品细节页面看起来存在风险。公司内外的热心人士都担心这种方法会蚕食亚马逊的零售业务——以消费者为本的创新通常会出现这种情况——没有办法可以提前证明这样做会奏效。我们的买家指出，邀请第三方加入亚马逊网站，会导致库存预计更加困难，如果我们把产品细节页面让给第三方买家，我们可能会受到多余库存的困扰。然而，我们的判断太简单了。如果第三方可以在特殊产品上提供更好的价格或更好的功能，那么我们希望我们的客户很容易得到这种优惠。随着时间的推移，第三方销售已经获得了成功，成为我们业务的重要组成部分。第三方销售产品数量占总产品数量的比例从2000年的6%提高到2005年的28%，同时零售收入增长了两倍。

以数学为基础的决策需要广泛的共识，而以判断为基础的决策经常引起争议，至少要等到付诸实践才能得到证明。任何不愿意忍受争议的机构，在做出第一类决策时也会限制自己。而在我们看来，这样做不仅会限制争议——也会限制创新和长期价值的创造。

1997年致股东的信件为我们的决策理念奠定了基础，下面附上这封信的部分内容：

我们将继续坚持不懈地专注于我们的客户；

我们将继续作出投资决策，考虑到长期的市场领先地位，而不是考虑短期盈利或短期的华尔街反应；

我们将继续评估我们的项目，分析我们的投资效益，抛弃那些不能提供相应回报的项目，在运作良好的项目上追加投资。我们将继续从我们的成功和失败中

汲取经验教训；

当我们看到提升市场领导地位优势的机会时，我们将作出大胆的投资决策，而不是犹豫不决。在这些投资中，有些投资会取得成功，有些投资会毫无回报，然而我们将在各种情况下获得宝贵的经验教训。

你可以依赖我们，我们会结合强有力的定量的和分析文化，做出大胆决策。在这个决策过程中，我们将以客户为中心。在我们看来，这是为股东创造价值的最好方式。

杰弗里·贝索斯

亚马逊创始人、首席执行官

## **-2004 年 亚马逊最看重的财务指标**

我们最终的财务指标，我们最想达成的长期目标，就是每股自由现金流。

我们为什么不像大多数人那样，首先关注每股盈利或盈利增长？答案很简单，盈利并不能直接转化为现金流，股票价值是未来现金流的现值，而不仅仅是未来盈利的现值。未来盈利是每股未来现金流的组成部分——但是并非其唯一的重要组成部分。运营资本和资本支出也很重要，因为是未来的股份稀释。

尽管有些人会认为这有悖常理，但是一家公司可能在特定环境下通过盈利增长损害股东价值。当增长所需的资本投资超过这些投资产生现金流的现值时，就会发生这种情况。

为了阐述这个观点，我要用一个简单例子来说明，设想一位企业家发明了一种机器，可以快速把人从一个地方运送到另一个地方。这台机器价值昂贵——耗资 1.6 亿 美元，每年能够运送 10 万名乘客，使用寿命为 4 年。每次载客运行售票 1000 美元，能源和原材料成本为 450 美元，劳动力和其他成本为 50 美元。

设想这项业务生意兴隆，第一年运送了 10 万人次，完全发挥了一台机器的能力。在扣除经营费用后——包括折旧，占净利润的 10%——带来 1000 万美元的盈利。这家公司优先考虑收益；所以根据最初的财报，企业家决定投资更多的资金，用于燃料销售和盈利增长，从第二年到第四年增加更多的机器。

下面是这项业务头四年的收入报表：

	Earnings			
	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
	(in thousands)			
Sales	\$100,000	\$200,000	\$400,000	\$800,000
Units sold	100	200	400	800
Growth	N/A	100%	100%	100%
Gross profit	55,000	110,000	220,000	440,000
Gross margin	55%	55%	55%	55%
Depreciation	40,000	80,000	160,000	320,000
Labor & other costs	5,000	10,000	20,000	40,000
Earnings	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 40,000	\$ 80,000
Margin	10%	10%	10%	10%
Growth	N/A	100%	100%	100%

[查看原图](#)

这张报表令人惊叹：100%的复合收益增长率，1.5 亿美元的累计盈利。考虑到上述利润表的投资者会感到非常高兴。

然而，现金流量却是完全不同的情况。同样在这四年里，运输业务产生了 5.3 亿美元的负自由现金流。

	Cash Flows			
	Year 1	Year 2	Year 3	Year 4
	(in thousands)			
Earnings	\$ 10,000	\$ 20,000	\$ 40,000	\$ 80,000
Depreciation	40,000	80,000	160,000	320,000
Working capital	—	—	—	—
Operating Cash Flow	50,000	100,000	200,000	400,000
Capital expenditures	160,000	160,000	320,000	640,000
Free Cash Flow	\$(110,000)	\$(60,000)	\$(120,000)	\$(240,000)

[查看原图](#)

当然，其他商业模式的盈利更接近现金流。但是我们的运输模型表明，不能依赖利润报表来判断股东价值的创造或毁灭。

请注意一点，那就是 EBITDA——未计利息、税项、折旧及摊销前盈利——这会导致我们对业务情况得出同样的错误结论。假设每年的未计利息、税项、折旧及摊销前盈利分别是 5000 万美元、1 亿美元、2 亿美元和 4 亿美元——连续三年实现 100% 的增长。但是没有考虑到 12.8 亿美元的资本支出，而资本支出对创造现金流必不可少，我们只能看到冰山一角——未计利息、税项、折旧及摊销前盈利不能代表现金流。

如果我们相应地修订增长率和机器的资本开支——现金流情况究竟是更加

恶化还是有所改善？

Year 2, 3 and 4 Sales and Earnings Growth Rate	Number of Machines in Year 4	Year 1 to 4 Cumulative Earnings	Year 1 to 4 Cumulative Free Cash Flow
0%, 0%, 0%	1	\$ 40,000	\$ 40,000
100%, 50%, 33%	4	\$100,000	\$(140,000)
100%, 100%, 100%	8	\$150,000	\$(530,000)

[查看原图](#)

奇怪的是，从现金流的角度来看，这项业务增长速度越慢，发展地越好。为第一台机器投入初期资本支出后，理想的增长轨迹是尽快增加 100% 的运营能力，然后停止扩张。然而即使只有一台机器，累计现金流总额直到第四年才超过初期的机器成本，这股现金流的净现值（为资本成本的 12%）依然是负值。

不幸的是，我们的运输业务基本上存在缺陷。增长率对运作业务的初期投资或后续资本来说没有意义。实际上，我们的例子如此简单明了，显而易见。投资者在经济方面对净现值进行分析，迅速确定这个项目不值得投资。尽管现实世界的情况更加微妙和复杂，这个问题——盈利和现金流的两面性——依然会经常出现。

现金流报表通常不会得到应有的关注，眼光敏锐的投资者不要只重视利润报表。

我们最重要的财务指标：每股自由现金流

### 亚马逊的财务重点是每股自由现金流的长期增长

亚马逊网站的自由现金流主要来自，不断增加的营业利润、有效管理的运营资本以及资本支出。我们的工作致力于通过改善各个方面的用户体验增加营业利润，通过保持精简的成本结构来提升销售额。

我们拥有现金来产生营业周期（operating cycle 营业周期=存货周转天数+应收账款周转天数-应付账款周转天数），原因是我们能够较快的消化库存，在从客户那里收取款项之后，才向供应商支付货款。我们的高库存周转率意味着我们能够保持相对较低的库存投资——在年底为 4.8 亿美元，同期销售额接近 70 亿美元。

我们商业模式的资本运用效率可以通过对固定资产的适度投资来说明，年底这笔投资达到 2.46 亿美元，相当于 2004 年销售额的 4%。

2004 年自由现金流增长了 38%，达到 4.77 亿美元，比去年同期高出 1.31 亿美元。我们相信，如果我们继续改善用户体验（包括增加商品选择和降低价格）、执行效率和我们的价值定位，我们的自由现金流将进一步增加。

至于股票稀释方面，2004 年底亚马逊公司的总流通股和股票奖励与 2003 年持平，比过去三年下降了 1%。与此同时，我们通过偿还 6 亿美元的可转换债务，减少了 600 多万股的潜在稀释股票，这部分债务将在 2009 年和 2010 年到期。有效地管理股票总量，意味着更多的每股现金流，给持股人带来更高的长期价值。

对于亚马逊公司来说，关注自由现金流并不新奇。我们在 1997 年致股东的信中阐明了这个观点——当时我们刚成为上市公司——“当我们被迫要在优化 GAAP 报表和最大程度提升未来现金流的现值之间做选择的时候，我们会选择现金流。”我在此附上 1997 年致股东信的副本，希望现有和潜在的股东看一看这封信。

我们一如既往地感谢我们所有的客户，多谢他们的业务支持与信任，感谢为我们辛勤工作的每一位员工，感谢我们的股东给予的支持和鼓励。

## **-2003 年 长线战略的价值**

“远见”是对真正所有者的要求，也将是他们得到的结果。业主与租客完全不同。我认识的一对夫妇出租了他们的房子，租房的家庭竟然把他们的圣诞树钉在实木地板上，而不是搭起圣诞树架。我认为，这种做法显然出自特别糟糕的租客，因为没有业主会做出这种目光短浅的行为。同样地，许多投资者都是短期租客，迅速地改变投资组合，因为他们实际上只是租借股票，暂时持有而已。

我们在 1997 年致股东的信中强调了我们的长远看法，这种方式的确促使我们做了许多具体实际的决定，当时我们刚刚成为一家上市公司。我想在用户体验方面谈几项我们做出的实际决定。在亚马逊网站上，我们广泛地使用“用户体验”这种说法。用户体验包括我们经营中面向用户的各个方面——从产品价格到商品选择，从网站用户界面到打包送货。我们打造的用户体验成为我们经营业务最重要的驱动力。

在我们设计用户体验的时候，我们是从长期业主的角度来考虑。我们尽力在这个框架内作出所有的用户体验决策，无论规模大小。

比如，在 1995 年亚马逊网站成立后不久，我们授权客户对产品进行评论。虽



然现在已经成为了亚马逊网站的惯例，但当时我们受到了少数卖家的抱怨。他们基本上是质疑我们是否了解自身的业务：“你们通过出售商品赚钱——为什么会允许你们的网页面上出现负面评论？”讲到这个备受关注的话题，我知道人们在亚马逊网站购买商品前，会因为负面或冷淡的用户评论而改变想法。虽然负面评论让我们在短期内减少了部分销售额，但是有助于客户做出更好的购买决策，最终为公司带来回报。

另一个例子是我们的即时订单更新（Instant Order Update）功能，这个功能可以提醒你已经购买的特殊商品。客户的生活非常忙碌，不能总是记住他们已经购买过的商品，比如说他们一年前买过的DVD或CD。当我们推出即时订单更新功能后，我们能够通过统计数据来衡量，这个功能让销售额有所减少。这样做对客户有益吗？这一点确定无疑，对股东有益吗？从长远来看的确如此。

在我们关注的用户体验改进措施中，成本最高的是每天免费送货优惠和正在进行的产品降价活动。消除缺陷、提高效率，通过节约成本以低价的形式来回馈客户，是我们的长期决策。增加产品数量需要时间来付诸实施，降低价格会影响目前的结果。但是从长远来看，我们要坚持不懈地推动“价格成本结构循环”，这将给我们带来更强大、更有价值的业务。因为我们的许多成本，比如软件工程成本，都是相对固定的，我们的许多可变成本也可以在更大程度上得到较好的控制，通过我们的成本结构处理更多的产品，减少这些成本占销售额的百分比。举个小例子，供4000万用户使用的即时订单更新功能，成本远远不到供100万用户使用的同等功能成本的40倍。

我们的定价策略并不打算最大限度地提高利润率，而是旨在为客户提供最大的价值，从而创造更大的长期利润。比如说，我们为珠宝销售制定的毛利润目标大大低于行业标准，因为我们相信随着时间的推移——客户心知肚明——这种方法也会为股东产生更多的价值。

我们有一个强大的团队，他们致力于辛勤工作、创新改革和建设亚马逊网站。他们专注于客户服务和长远发展。假以时日，股东和客户的利益将保持一致。

我一如既往地附上了1997年致股东的信件，相信这封信值得一读。我们并不是眼光短浅的租客！

此外，市场普遍关注的美国顾客满意度指数再次给了亚马逊网站88分——这是服务业有史以来最高的分数，无论是线上零售还是线下零售。美国顾客满意度指数的代表说了下面这句话，“如果他们的分数继续提高，他们将感到万分激动（get a nose bleed）。”这就是我们的奋斗目标。

杰弗里·贝索斯



亚马逊公司创始人、首席执行官

## -2002 年 兼顾客户体验和低价

从许多方面来说，亚马逊并不是普通的商店。我们对商品的广泛选择不受到货架的限制。在这一年里，我们的库存增加了18倍；我们为每位顾客打造个性化的商店；我们用技术取代实体店（技术的方式使价格更便宜，能力更强）；我们可以显示对产品至关重要的用户评论；顾客可以在几秒钟内点击购买商品；我们把二手商品附在全新品旁边供顾客选择；我们分享我们最重要的不动产——第三方为我们提供的产品细节页面，如果谁可以提供更好的价值，我们欢迎他们加入。

外界对我们令人激动的特质知之甚少。人们知道，我们决定同时提供领先世界的用户体验和价格最低的产品。但实现这双重目标看起来似乎自相矛盾，如果不是完全不切实际的话。传统的百货商店面临旷日持久的权衡取舍，既要提供高端用户体验，又要提供低价产品。亚马逊如何做到两全其美？

答案就在于我们把大部分用户体验功能——比如提供无与伦比的选择、丰富的产品信息、个性化的建议和其他新软件功能——转变成固定费用。随着用户体验成本基本固定（更像是出版模式而不是零售模式），我们的营运成本占销售额的比例随着业务的发展迅速缩小。此外，依然保持变化的用户体验成本——比如运营成本的可变部分物流成本——随着缺陷的消除也将在我们的模式中得到改善。消除缺陷可以改善成本，带来更好的用户体验。

我们相信，我们有能力在降低价格的同时，推动用户体验这个重要问题，过去的一年证明这个战略切实可行。

首先，我们将继续推动用户体验。今年的假期就是个例子。我们向客户发送了有史以来最多的产品，我们也提供了有史以来最好的用户体验。我们的配送中心处理订单的周期时间比去年缩短了17%。最为敏感的数据——每笔订单客户满意度指标也改善了13%。

在现有的产品类别内，我们努力增加商品的选择。在美国市场销售的电子产品数量比去年增加了40%以上，我们现在提供的商品选择是大型电子产品商店的10倍。即使在已经经营8年的美国图书领域，我们的商品数量也增加了15%，大部分是很难寻找到的和不再发行的图书。当然，我们也增加了新的商品类别。我们的服装配饰商店拥有500多种顶级服装品牌，在开业的头60天，顾客们购买了15.3万件衬衫，10.6万条裤子和3.1万件内衣。

美国顾客满意度指数（American Customer Satisfaction Index）是最具权

威的顾客满意度调查指标，今年的调查结果显示，亚马逊网站的顾客满意度为88分，创下有史以来的最高分，不仅是在线商务和零售业的最高分，也是服务业有史以来的最高分。美国顾客满意度指数：

“亚马逊网站继续展现出相当高的顾客满意度，获得了88分（增长5%），创造了服务业前所未闻的满意度水平。亚马逊的顾客满意度能够再创新高？美国顾客满意度指数的最新数据显示，这个目标的确很有可能。亚马逊提供的服务和价值定位都出现了快速增长。”

其次，在关注用户体验的同时，我们也充分地降低了价格。我们的降价范围包括各类产品，从图书到电子产品，对于购物超过25美元的订单，我们提供全年365天的超级免费送货服务（Free Super Saver Shipping）。亚马逊每个国家的网店都采取类似的优惠措施。

我们在有限的时间内对少量产品进行打折销售，每天都推出低价产品，广泛适用于整个产品范围。为了说明这一点，我们最近与几家大型知名连锁书店的图书价格进行了对比。我们没有挑选我们销售比较理想的图书类别。恰恰相反，我们选择了这些连锁书店2002年的前100名畅销书单作为对比。这更能代表最畅销的图书，其中有45本精装书和55本平装书，涵盖各个类别，包括文学、爱情、推理惊悚、非小说类、励志资助等读物。

我们走访了西雅图和纽约的多家大型书店，记录了100本书的价格。我们用了六个小时，在四家不同的大型书店找到了所有100本书。我们将所有图书的价格相加，得出下面几点结论：

在他们的书店里，这100本畅销书的价格总计为1561美元。在亚马逊网站，同样的100本书价格总计为1195美元，总共节省366美元，相当于23%。

在100本畅销书中，我们有72本书的价格更便宜，有25本书的价格持平，只有3本书在连锁书店的价格更低（我们随后下调了这三本书的价格）。

在100本畅销书中，只有15本书在实体书店里打折销售——其余85本书都按照定价销售。在亚马逊网站上，100本书里有76本书都打折销售，只有24本书按照定价销售。

可以肯定的是，你可能找到在实体商店购物的理由——比如说，如果你马上需要这些商品——但是如果这样做的话，你会付出更高的价格。如果你想节省时间和金钱，最好通过亚马逊网站来购物。

第三，我们低廉价格和用户体验的决策，已经体现在亚马逊实现业绩增长事实当中。今年亚马逊的净销售额增加了26%，达到创纪录的39亿美元，产品销量增长幅度更快，达到34%。我们最重要的财务指标——自由现金流达到1.35亿美元，比去年同期增加了3.05亿美元。

总而言之，对客户有益的举措也对股东有益。

今年我再次附上了1997年致股东的信件，希望现有和潜在的股东看一看这封信。尽管我们已经有所成长，互联网取得了许多进步，值得一提的是，我们经营的基本原则依然没有变化。

我们一如既往地感谢我们所有的客户，多谢他们的业务支持与信任，感谢为我们辛勤工作的每一位员工，感谢我们的股东给予的支持和鼓励。

杰弗里·贝索斯

亚马逊公司创始人、首席执行官

（注：2002年亚马逊的自由现金流为1.35亿美元，等于运营活动提供的1.74亿美元净现金减去购置固定资产的3900万美元。2001年的自由现金流为负1.7亿美元，等于用于运营活动的1.2亿美元现金减去购置固定资产的5000万美元。）

## **-2001 年 保持成本和成长的平衡**

去年7月份，亚马逊进入到一个重要阶段。我们用了4年时间来“主攻”增长，随后又花了两年时间来减低成本。现在我们已达到了有能力平衡增长和控制成本、运用资源和精选项目的阶段。去年7月份那场大减价就诠释这一变化，当时我们将亚马逊网站上的书籍价格大幅降价30%，甚至单本降价超过20美元。

这种“平衡”方式，在第四季度开始给我们带来回报，当季我们不光远远超过了预期的盈利目标，同时也加快我们业务的增速。进入1月，我们引入一批新书，并且又开始了新一轮的降价。成本控制能力使得我们有能力承受降价，进而拉动业务的增长。业务增长会带来更多销量，从而分摊固定成本，减少单位成本，反过来给我们更大幅度降价的可能性。顾客喜欢我们降价，这也对股东来说是件好事。我们希望保持这种良性循环。

第四季度我们的运营利润为5900万美元（pro forma），净利润为3500万美元（pro forma），都超过我们此前所制定的目标。遍及全球的数千名亚马逊员工都为实现这一目标努力付出过，现在，他们应该对此而感到自豪。以下是去年亚马逊所取得的成绩：

2001年销售额从2000年的27.6亿美元增加至31.2亿美元，增长13%；第四季度我们首次实现营收过10亿美元，同比增长23%；

2001年用户数由2000年的2000万增加至2500万，1999年这一数字为1400万；

2001年国际市场销售额增长74%，美国之外的市场贡献超过25%的营收。作为

我们最大的国际市场，英、德两国第四季度合计运营利润为正，而对于仅仅运营一年时间的日本市场，第四季度销售额已增至1亿美元。

数以万计的小企业和个人，通过在亚马逊产品页面上展示丰富的产品详情，向客户销售新、旧产品，他们同时从亚马逊高流量获益。我们在2000年11月份推出 Marketpalce，第四季度 Marketpalce 上生成的订单已占到美国市场总订单数的15%，远远超过我们的预期。

2001年我们的库存周转率由2000年的12增加至16.

更为重要的是，由于坚持客户至上的理念，亚马逊在美国消费者满意指数中已连续第二年获得84的高分。据悉，这一数字在所有零售商和服务类公司中是最高的。

坚持用户至上的理念（Obsess over customers: our commitment continues）

2001年7月之前，亚马逊网站上已为顾客建立起多种选择性和便捷两个重要的购物体验。7月份，我们又为消费者建立起第三个重要的体验——疯狂降价。但同时，我们仍不会放松对前两种购物体验的维护。

目前，电子消费品商店中已有超过4.5万种商品（这一数字是实体商店的7倍），我们厨具类产品数量已增长到原来的3倍（在这里，你可以找到最好的品牌），我们已经推出了计算机和杂志的订阅商店，我们通过与 Target 和 Circuit city 建立战略合作关系，从而增添了更多的商品种类。

在提高便捷体验方面也有所提高，如订单更新功能（Instant Order Update），当你重复购买同一商品时，该功能就会提示（一些人忙碌中会忘记自己已经购买过相同的商品）。

同时，我们也大幅提高了自助服务功能（self-service capabilities），消费者现在很容易找到，取消，或者变更自己的订单。想要找到订单，你只需在网站上注册和认证，就可以在你的订单页上搜索任何商品。当你进入某件商品的详情页面时，页面上方会放置超链，通向你的订单页面。

我们创建了一个新的功能叫“Look Inside the Book”。用户不光可以浏览到书的封面，还也可看到它背面，索引，书目，以及部分内容。用户购买之前可以使用这一功能。该功能适用于超过20万种书目（相比，传统书店仅能提供10万种书目）

最后一个例子，我想说的是，我们为改善用户体验而做出的努力，一定程度上也将成为改善可变成本的巨大推动。从亚马逊成立之日起，我们就尽量避免失误和错误，并且我们在这方面越来越管控的好，尤其是去年我们做的异乎寻常的优秀。从根源减免错误，不仅为我们节省金钱，也为用户节省时间。

我们用户特权（consumer franchise）是我们最有价值的资产，我们将通过



创新和努力工作来培育它。

### 投资框架 (An investment framework)

在每年致股东信中，我都会附上1997年那份，帮助投资者判断投资亚马逊的决策是否正确，以及帮助我们来判断公司是不是仍在寻求最初的目标和价值。

在1997年那份信中，我写到：“当我们被迫在优化 GAAP 会计报表和最大化未现金流二者做出选择时，我们选择了后者。”

为什么要以现金流为重呢？因为每股股票代表了一份公司未来现金流，跟其他单变量相比，现金流更能诠释一家公司长期股价。

如果你能很确信地知道一个公司的未来现金流和它的未来流通股数量这两件事，你很可能已经对这家公司目前的市场价值有了较深认识。（合适的贴现率也是非常重要的，如果你清楚未来现金流，你就很容易判断出应使用什么样的贴现率）。这不是一件容易的事，但你可以通过检查公司之前的表现，以及查看这家公司模型中的 杠杆率，来对其未来现金流做出预测。对一家公司在外流通股的数量的预测，还需要你对公司授予员工期权数，或可能出现的资本交易等项目做出预测。最后，你对 每股现金的判断，将会帮助你决定愿意以多高的价格投资该公司股票。

我们期望公司可以控制好固定成本，及其他的数额较大的投资，我们相信未来几年，亚马逊将产生稳定的自由现金流，2002年的目标将反映这一点。正如我在1 月份公布第四季度的财报时所讲的那样，我们计划今年产生正的运营现金流，从而获得自由现金流（包括7500万美元资本支出计划），未来12个月的公司净利润大体应该会和未来12个月现金流趋势保持一致。

限制流通股数意味着增加每股现金流和股东的长期价值。我们现阶段的目标是，未来五年将员工的股票期权净摊薄控制在3%的年均水平（可能有些年份会高，有些年份会低）。

### 致力于股东的长期回报

正如我们此前所说的，我们坚信，股东的长期利益和用户利益紧密联系在一起。如果我们努力方向对了，现有客户的重复消费率将提升，新增用户数量会提升，公司现金流也会增加，股东的长期价值随之而增加。

最后我想说的是，我们一直都致力于通过提升用户价值，进而提升投资收益的方式，来扩大我们在电商领域的领导地位，离开其中任何一方，我们都不可能成功。

走进2002年，我非常高兴的告诉大家，我对亚马逊的热情比以往任何时候都要高。未来的创新要远多于曾经，我们正接近于呈现出亚马逊业务模式带来的运营杠杆，能与全世界非凡的亚马逊团队一同工作着，我倍感幸运和感激之情。



我们的股东们，感谢你们的支持、鼓励、和冒险，如果你同时是我们的顾客，那请再次接受 我们的感谢！

## **-2000 年 当股价跌去了 80%**

2000年的资本市场，对于许多人来说，当然也包括亚马逊股东，是残酷的一年。从我上一封信到现在，公司股价在一年的时间里已下跌超过80%。但是不管以何种标准来衡量，此时亚马逊所处的地位，跟以往任何时间比都更加有利。

2000年我们客户数由去年的1400万增加至2000万；

2000年我们的销售额由去年的16.4亿美元增至27.6亿美元；

2000年第四季度公司运营亏损率（Pro forma）由去年同期的26%减少至6%；

2000年第四季度亚马逊美国市场的运营亏损率（Pro forma）由去年同期的24%减少至2%；

2000年每客户平均花费相比去年增长19%，达到134美元；

2000年公司毛利润由去年的2.91亿美元增至6.56亿美元，增长125%；

2000年第四季度有近36%的消费者（美国市场）光顾过我们非 BMV（BMV：图书、音乐和视频）商店，如电子、工具、厨具等；

2000年国际市场的销售额由去年1.68亿美元增至3.81亿美元；

2000年第四季度我们帮助合作伙伴 Toysrus.com 完成了1.25亿美元玩具和视频游戏的销售额。

截止2000年末，我们的现金和有价值证券由去年年底的7.06亿美元增加至11亿美元；

更为重要的是，我们推行的顾客至上的服务理念，使得我们在美国消费者满意度指数中获得了84的高分。据悉，这一数字在服务类公司中是最高的。

因此，如果公司目前的处境要比去年好很多，那么，股价为什么会比上一年低很多呢？

著名投资人本杰明·格雷厄姆说过，股市从短期来看是“投票机”，从长期来看则是“称重机”。很明显，繁荣的1999年使得市场上中出现了很多“投票”行为，但我们是一家想要获得市场“称重”的公司。从长期来看，我们以及其他所有公司都需要成为这样的公司。与此同时，我们也将努力把公司打造更具“重量”。

你们当中有很多人听说过我讨论“大胆赌博”（bold bets）这事吧，我们曾经“大胆赌博”过，包括对电子产品、无线技术、以及如 living.Com 和 pets.Com（两者都在2000年关闭）这类电商网站的投资，我们未来仍将继续这么做。作为亚马逊重要的股东，我们同样都遭受了不小的损失。

我们做这些投资是因为我们知道，我们不能在短期内进入这些细分市场，因此，我们热衷于互联网“圈地运动”（land rush）。事实上，这种“圈地”模式在1994年以后的几年中对公司决策起到非常重要的帮助。但现在我们认为，在过去2年中，它这种方式的效用已渐渐消失。回过头来看看，我们确实远远低估了进入这些细分领域所需要的时间，也低估了一家单品类电商公司要完成这种规模时所遇到的困难。

在线销售（相同于传统零售）是一个高固定成本，低可变成本的规模经营模式，这也使得公司很难发展成为一家中等规模的电商公司。如果 pet.Com 和 living.Com 能长期获得资金支持，或许他们就能够拥有足够多的客户来实现规模效应。但当资本市场关闭了互联网公司的融资大门时，这些公司别无选择，只能关闭。如果我们将自己的钱投到这些公司中，试图延长他们的生命线，那将是一个更大的错误。

未来：摩尔定律并不适用于房地产（Future:Real Estate Doesn't Obey Moore's Law）

展望未来，你们有什么理由不看好电商和亚马逊呢？

消费者网购体验的不断提高，将推动这一产业的增长以及吸引更多的消费者。宽带、硬盘空间以及处理能力大幅提升后，对创新的驱动，又反过来推动消费者体验的提升。

处理能力性价比每18个月就会翻倍，硬盘空间性价比每12个月就会翻倍，宽带性价比每9个月会翻倍。依照这一速度，亚马逊在保持每位客户宽带成本不变的情况下，将会在未来五年使每位消费者分摊的宽带容量扩至60倍。同样，硬盘和处理能力性价比的提高也将会使公司将网站做的更加人性化。

在实体店中，零售商将继续使用技术来减少成本，但他们不会改变消费者体验。我们同样使用技术来减少成本，但更大的影响就是，使用技术来拉动用户的增长和营收的增长。我们相信最终在线销售将占到零售业15%的份额。

尽管现在下定论还为时过早，但我们有足够的证据来证明。亚马逊今天是一个独特资产：我们有自己的品牌，有客户关系，有技术，有仓储物流设施，有财

务优势，有亚马逊人，有在这个新兴行业中保持领先和建立一个伟大和永恒公司的决心。以用户至上是我们未来仍继续要做的。

2001年将成为公司发展的史上重要的一年。跟2000年一样，今年的重点是“专注”和“执行”。作为第一步，我们已经确立了在今年第四季度实现运营利润的目标。尽管我们还需要做大量工作，也不能保证完成目标，但我们已制定了计划来促成这一目标，这是我们的重中之重，公司中的每一个人都将致力于实现这一目标，我期待明年向各位讲述我们所取得的进步。

按照惯例，我们为亚马逊的新股东们附上了97年的致股东的信。每走过一年我们都会觉得很有趣，因为我们所坚持的东西几乎从未改变。我特别推荐你阅读“关于长期投资价值”那部分内容。

亚马逊感谢我们的用户，谢谢你们的对我们业务的支持和信任，也要谢谢辛勤工作的员工们，以及谢谢股东们的支持和鼓励。

杰弗里·贝索斯

亚马逊公司创始人、首席执行官

## **-1999 年 拥有亚马逊的股票是，你拥有的是什么**

4年半时间里，我们收获了惊人的成果：用户超过1700万，遍及全球超过150个国家，并建立了全球领先的电商品牌和平台。

在未来几年时间里，互联网将覆盖数百万新用户，在全球电商持续发展的浪潮中，我们将持续受益。随着网购体验的不断改善，消费者对网购模式的信任，将进一步带动电子商务的发展。如果我们努力的方向正确，我们将以独特的优势吸纳这些因用户，并因此而受益。

回顾1999年（ARecap of 1999）

销售额从1998年的6.1亿美元，增加至1999年的16.4亿美元，增长169%；

新增用户1070万，累计用户数从620万增加至1690万；

1999年第四季度顾客重复消费率超过73%，高于1998年同期的64%；

目前，亚马逊网站为全球消费者提供了多种多样商品。而2年前，公司全部营收都来自亚马逊书店业务。现在，在亚马逊书店业务仍保持强劲增长势头的同时，其他业务合计贡献了超过了50%营收。1999年我们发展的主要业务包括：亚

马逊拍卖, ZShops, 玩具, 电子消费品, 家居装饰、软件, 视频游戏, 支付, 无线业务——AmazonAnywhere。

我们不仅在原有领域中享受很高的声誉, 例如图书, 我们的新开店铺同样受到好评。亚马逊玩具店因专注于特定领域, 目前已取得了多项骄人成果: 在 MSNBC 调查中, 我们被评为最佳网上玩具店。在 ForresterResearch 调查中, 我们被选为最佳网上玩具店。在消费品报告中(针对玩具类产品), 我们获得最佳电商品牌称号, 这些成就都击败了大批多年从事这一领域的竞争对手。

1999年美国本土之外的销售额为3.58亿美元, 占比22%。在英、德两国市场, 我们新增添了音乐、拍卖和 ZShop 业务。事实上, 在欧洲最受欢迎的在线零售商店拍命中, Amazon.co.uk, Amazon.de, 以及 Amazon.com 分别位居第一、第二和第三的位置。

在不到一年的时间, 我们将全球物流中心由30万平方英尺扩大至超过500万平方英尺。

我们仅用了三个月时间就使营收增长了90%, 并保证99%的节假日订单能及时发货, 其中部分原因归功于我们物流能力的提升。我们可以肯定的是, 目前还没有那一家营收过10亿美元的公司, 能在短短三个月时间使其营收增长90%。

为了能使公司成为行业标杆, 打造世界级的用户体验, 以及保持惊人的增速, 亚马逊的每一位员工都在努力 working, 对拥有这样的员工我感到很自豪。如果你们当中有人想要对这支非凡的亚马逊团队表达你们的谢意, 欢迎你们随时发邮件至 [jeff@amazon.com](mailto:jeff@amazon.com)。我将对这些邮件进行整理, 然后将他们寄到公司去。我对此将不胜感激(另一方面, 我也会看到是否有人会去读这些信件)。

1999年, 我们将继续受益于这种精简高效(capital efficient)的商业模式。由于不需要建立实体店和其各自的仓储, 这种集中式管理的物流模式, 使我们在仅花费2.2亿美元库房和3.18亿美元设备, 便可收益超过20亿美元的年销售额。在过去5年中, 我们累计仅使用了为6200万美元的运营现金。

你拥有什么? (What Do You Own?)

最近, 我在斯坦福大学校园演讲时, 有一名年轻女子接过话筒问我: “我持有100股亚马逊公司股票, 这代表我拥有什么呢?”

我当时就震惊了, 此前我们从来都没听说过这种说法, 至少没有说的这么直白。你拥有什么呢? 你拥有全球领先的电子商务平台的一部分。

亚马逊平台由品牌、客户、技术、物流, 电商专家、以及一个具有创造力的、并热情服务、于用户的棒极了的团队。我们在2000年初拥有1700万用户, 客户至上的服务理念、最好的电子软件系统、按需建造的物流及用户服务中心都享誉全球。我相信, 我们已经达到了一个临界点——即跟其他任何一家公司比, 我们的平台可以使我们以更快的速度来推出新品、并提供更为优质的用户体验, 承受

更低的边际成本，以及获得更大的成功机会，更快的走向规模经济并取得盈利。我们的使命就是，通过这个平台来打造全球最大的、用户至上的公司，使用户在这个平台上可以找到他们想要买的任何东西。当然，我们也不是孤军奋战，我们将会和数千家规模各异的供应商合作。我们将聆听客户的心声，以他们的需求为出发点不断创新，为客户提供个性化的店铺设计，从而持续赢得他们的信任。显然，我们如果充分利用好这个平台，它将给我们带来巨大的机会，同时给我们的用户和股东带来价值。尽管存在着许多风险和复杂性，但我们将致力于向此目标努力。

## 2000年目标 (Goals for 2000)

2000年亚马逊有6大目标：1) 实现用户数的增长，并增强与他们的关系；2) 继续扩大我们产品和服务种类；3) 提高公司各业务的运营水平；4) 进行国际市场扩张；5) 扩大我们的合作项目；6) 更为重要就是，为实现公司各业务盈利的目标继续努力。我们将会为每个目标而努力付出。

### 增加用户数并增强用户关系

在吸引新用户方面，我们将继续加大投资。在过去5年时间里，尽管我们取得了不可思议的成就，但这仍然是电商发展史的 Day 1，产品品类形成过程还处于早期阶段，许多用户还是首次来尝试这种新的购物关系。我们必须努力来增加网购用户数和他們所购买产品的种类，提高他们的购物频率和他們购物时对亚马逊网站的满意度。

### 增加产品和服务种类

我们一直在努力打造一个平台，满足用户在任何时候，任何地点找到他们想要买产品的需求。我们所推出的每种新品和服务将会使我们拥有更为广泛的用户群，同时也会增加他们来我们网店购物的频率。用户购物频率越高，我们将他们转化为回头客所花的时间、精力以及营销投入就会越少。

进一步来讲，随着我们的业务的扩张，每个新店都已建立了优秀的团队，来提供同类当中最优的产品和服务。每家新店都向用户展示了亚马逊用户至上的理念。此外，每种产品和服务的增加，要求我们在物流、客服、技术、品牌方面的增加投入，从而提升我们的利润。

### 出色的运营

我们来讲，卓越的运营水平包括：持续提高用户体验，提升我们所有业务的生产率、利润率、效率以及资产流动速率。

通常，实现这些目标的最好的办法就是使各个环节相互促进。例如，高效的配送效率将增加商品配送次数，反过来减低用户服务成本；而提高用户的体验，建立品牌，又会降低获取和维护用户的成本。



2000年，我们整个公司将把工作重点放在提高各业务的运营水平上面。全球领先的客户体验和运营水平，保证了亚马逊更快的增速和更高的服务水平。

## 国际市场扩张

我们认为，美国本土之外用户对网购的需求要大于美国国内用户。依托于我们在这些市场的平台，亚马逊在打造成为全球领先的零售商方面将会拥有很大优势。我们 在全球拥有较强的品牌认知度、销售和用户。在过去5年时间里，亚马逊足迹已遍及全球超过150个国家，我们很高兴看到，亚马逊英、德两店开了个好头，他们 已分别进入了当地排名前十网站的榜单和成为国内第一电商品牌。未来一年，我们的用户和股东将会看到亚马逊继续扩张的步伐。

## 扩大我们的合作关系

借助我们的平台，我们可以为合作商，如 drugstore.com 带来巨大的价值。实际上，按以往的经验，亚马逊网站为合作商户提供了最高效的平台。在许多领域，合作是我们快速扩张网店最好途径。需要指出一点的是，能否保证用户体验，是我们选择是否与商户合作时，唯一要参考的重要标准。我们是不会选择同那些无法像我们一样，为用户提供热忱服务的合作对象的。

我们喜欢这样合作关系，因为他们满足了用户、也满足率商户，同时令我们的股东、你们和我们满意。

## 推动各业务实现盈利目标

我们制定的所有重要目标，都有助于我们建立最佳的投资回报，以及长久的专营权。因此，从某种程度上来讲，盈利是实现这些目标的基础。今年，我期望能大幅改善公司的盈利水平、减低产本、提高生产率效率，提高我们对固定和运营成本的管理水平，提升我们在产品种类和价格管理方面的专业性。

今年我们陆续推出的产品和服务将依托于我们的平台，因此我们的投资曲线会稍有放缓，各个业务的盈利时间将会缩短。

## 关于远期投资价值（It's All About the Long Term）

在1997年致股东信中，我详述了我们长期投资策略，我们依旧为亚马逊的新股东们附上了97年的信。你可以去读读“关于长期投资价值”那部分内容，它将成为你判断亚马逊是否为你所想要投资那类公司的最好方法。正如我所说的，这不一定是至理名言，但却是我们的信条。

临近结尾，我还有最重要的一点要讲：目前的网购体验还很差，能吸引1700万用户已经是很不错的了，但是未来网购体验将会越来越好。宽带的增加将会提高网页浏览速度并使内容丰富。实现“随时随地”的购物体验是我们下一个要改进的目标（我希望这样做能吸引更多的人在家庭购物，而不是在办公室），未来无线设备 也将会大幅增加。于此同时，尽管现在规模还很小，但我们非常高

兴能参与这个数万亿美元的市场，我们为此倍感幸运。在这一领域，我们拥有无限的发展机会，我们每天都在改进所部署的基础设施技术，做到这一点可不一般啊。

按照惯例，亚马逊感谢我们的用户，谢谢你们的对我们业务的支持和信任，也要谢谢辛勤工作的员工们，以及谢谢股东们的支持和鼓励。

杰弗里·贝索斯

亚马逊公司创始人、首席执行官

## -1998 年 亚马逊招聘时考虑的三个问题

过去三年半的时间是令人振奋的，我们的用户数累计达到了620万，1999年公司营收运转率将达10亿美元（“revenue run rate”通常指，若当前运营状况没发生很大变化，公司对未来12个月的营收预期），并在美国推出了音乐、影视以及礼品店。同时，我们也在英国和德国两地开设新店，并在近期推出了亚马逊拍卖（Amazon.com Auctions）。

我们预测，未来三年半时间会更加令人振奋。我们正在努力打造一个可以使数千万用户来寻找、发掘自己想买东西的平台。这是互联网发展萌生的第一天（Day 1），如果我们能很好地执行了自己的商业计划，它也将会成为亚马逊萌生的第一天。鉴于此前所发生的一切，想要实现这一目标并不容易，摆在我们面前的机会和风险都要比过去大。我们必须做出更为明确而审慎的选择，其中一些可能看起来会很“大胆”且“不寻常”。我们希望，其中一些选择能最终获得成功。当然，有些也会失败。

回顾1998年（A Recap of 1998）

专注于用户体验帮助我们在1998年取得十分大的进步：

销售额由1997年的1.48亿美元增加至1998年的6.1亿美元，同比增速为313%；

累计用户数由1997年底的150万增加至1998年底的620万，增长超过300%；

不仅新增用户增速惊人，亚马逊网站的重复购买率由1997年第四季度的58%增加至1998年第四季度的64%。

我们产品扩张的第一步——亚马逊音乐店，在上线第一个季度后，就成为了行业领先的在线音乐零售商。

我们将 Amazon.co.uk 和 Amazon.de 塑造成为英德两国市场上领先在线书店，1998年第四季度，亚马逊英国和德国店第四季度的销售额环比增长近四倍。

在推出亚马逊音乐店后，1998年11月我们又相继推出了影视和礼品店，我们仅仅用了6周的时间就成为行业领先的在线视频商。

1998年第四季度，亚马逊25%的销售额来自 Amazon.co.uk, Amazon.de，以及亚马逊网站上新提供的音乐、影视、礼品销售几项新起的业务。

我们通过创新，如一键购物（1-Click Shopping）、销售排行（store-wide sales rank）、礼品点击（Gift Click）、以及即时推荐等来大幅改善用户体验。

1998年公司的营收和客户增长，以及如何确保1999年的持续增长，将依赖于我们基础设施的扩张。

1998年公司员工总数由600左右增加到超过2100，公司管理层队伍不断壮大。

我们在英、德两国建立了物流和客户服务中心。在1999年初，我们宣布在 Fernley, Nevada 租赁了一个面积达323,000平方英尺的高效的物流中心，这将会使我们目前物流能力翻番，同时也会使进一步提高我们配送服务速度。

库存由1998年初的900万美元增加至年末的3000万美元，库存的增加提高了我们的产品供应能力。与此同时，我们也可通过从制造商那边直接采购的方式，来降低成本。

我们的现金和投资余额目前已超过15亿美元（其中包括了1998年5月发行的高息债以及1999年发行的可转债），这在很大程度上增强了我们的财务实力和保证了公司战略的灵活性。

热衷于投资并精简高效（cash-favored and capital efficient）的商业模式，带给我们成长，对此我们感到很幸运。我们不需要建立实体店和分别为它们建设库房，亚马逊集中管理的仓储物流模式，可以使我们在仅仅投入3000万美元厂房和3000万美元设备，便可获得10亿美元的销售额。在1998年，我们共产生了3100万美元的运营现金流，这一数字要比我们固定资产总值多2800万美元。

### 我们的客户（Our Customers）

我们力图建立一个全球最大的以客户为中心的公司。我们坚持这一理念——用户是有洞察能力的，是明智的，品牌形象必须名副其实，不能倒过来。我们的客户告诉我们，他们之所以选择亚马逊，并能够口碑相传，是因为，我们这里的选择多，操作简单，价格低并且服务好。

但我们不能自满而懈怠。我经常提醒员工们每天早上起来后要有危机感。我们担心的不是竞争，而是我们的客户。用户成就了我们，他们与我们息息相关，

我们要对他们负很大的责任。我们希望他们始终保持着对亚马逊的忠诚度，除非谁能提供更周到的服务。

我们必须不断坚持改进、探索、创新。我们喜欢做开拓者，这就是亚马逊的DNA，我们需要这种开拓精神带给我们成功，因此，这非常好。不断的创新和坚持以用户体验为核心，使得我们与众不同，对此我们感到很自豪。我们在1998年的所做的一切就反映了这一点：跟亚马逊美国书店一样，音乐、影视、英国和德国新店都成为了最好的产品。

努力并乐于工作、成就历史（Work Hard, Have Fun, Make History）

如果没有非凡的人才，在互联网行业中是不可能取得如此成就的。但创造历史并不是一件容易的事，我们现在拥有2100名聪明、勤快、热情的员工，他们将服务客户视为己任。设置较高的人才招聘门槛，在过去以及今后仍将成为亚马逊成功的一个重要因素。

招聘期间，我们要求应聘者在做决定之前考虑下面三个问题：

你钦佩这类人吗？（Will you admire this person?）仔细想想你生命中令你钦佩的人，他们可能是你学习的榜样。对于我来说，我总是努力与我所钦佩的人打交道，我鼓励员工也去这样做。

这个人能提高团队的效率吗？（Will this person raise the average level of effectiveness of the group they're entering?）我们招聘人才的标准还会继续提高。我要求应聘者设想公司未来五年发展情况。从这一点来讲，亚马逊所有员工都应该说：“现在的标准太高了吧？”，我很高兴自己能进入亚马逊。

这个人在哪些方面是 superstar？（Along what dimension might this person be a superstar?）亚马逊员工中有许多人都身怀绝技，拥有独特的兴趣爱好和想法，这些都可以活跃我们的工作气氛。我知道某员工曾是1978年的“全国拼字比赛”冠军。我想，尽管这些可能在平时用不到，但如果你偶尔在大厅里拦住她，挑战他，必将活跃工作气氛。

1999年目标（Goals for 1999）

我认为未来整个电商的机会是巨大的，1999年将会成为重要一年。尽管亚马逊已经建立了一个领先地位，但可以肯定的是，行业竞争将会进一步加剧。我们将加大投资来打造一个拥有数10亿美元营收，上千万用户的高效运营平台。

尽管这种投资成本很大，同时存在诸多不确定性。但我们认为，这些投资将会给用户提供最好的端对端体验，为投资者带来低风险的长期价值。

1999年的计划可能不会超出你的预料：

物流能力：我们打算建立一个庞大的物流中心来保证用户所需的订单，并

实现快速与产品库存对接。

系统能力：我们将提升我们的系统能力，来匹配业务增长。系统团队的艰巨任务包括：扩大系统容量来满足短期业务增长、针对数十亿美元营收规模和数千万用户来调整系统，为新业务和创新建立新功能和系统，提高运营能力和效率。

品牌保证：相对于其他线下零售商来说，亚马逊现在还是一个规模较小的年轻的公司。在这个重要时期，我们必须确保建立更广范、更强的客户关系。

扩大产品和服务种类：1999年我们将继续增加产品和服务种类，并推出新业务。亚马逊拍卖是我们最近推出的新服务。如果你们当中有人还没有体验过这种新服务，我建议你们赶紧去试试。作为亚马逊的用户，你可以同时去“拍”或“卖”。作为卖家，你将会获得800万亚马逊在线资深用户。

我们通过推出新产品和服务、扩展新区域以及收购来丰富我们的业务。我们计划在团队、工作流程、沟通以及人员发展方面增加投入。这种方式的规模发展是我们计划中最具挑战，最难的部分。

亚马逊在过去几年中已经取得了巨大成就，但未来我们要走的路还很长。我们很乐观，但我也知道，我们必须时刻保持紧迫感。激进的对手、扩张而带来的增长挑战和执行风险，为扩大市场机会而追加投资等等，都是我目前面临的挑战。

在这份信中，我想说的最重要的事情已经在去年的信中说过了，也就是我们的长期投资计划。我们为新股东（今年我们打印了超过20万份信，去年我们打印了13份）准备了1997年致股东的信，并附在这封信的后面。我希望你能再去读读小标为“注重长远价值”那部分内容。你可能会想多读几遍，以确保亚马逊是你理想的投资标的。我们并不认为这是至理名言，但我们只是认为，这是属于我们自己的信条。

谢谢我们的用户、股东，以及那些为了打造一个伟大的、永恒的公司而每天热情工作的员工。

杰弗里·贝索斯

亚马逊公司创始人、首席执行官

**-1997 年 一切都是为了长期**



亚马逊在 1997 年取得了许多里程碑：到年底，我们服务的顾客达到了 150 万，营收增长了 838%，达到了 1.478 亿美元，并且在非常激烈的市场竞争下，继续扩大市场领导地位。

但是这只是互联网的 Day 1，如果我们执行的好，对于亚马逊来说，也只是刚刚开始。如今，电子商务为顾客节省了开支和宝贵的时间。未来，通过“个性化”，电子商务将加速这个特殊的发现进程。亚马逊将利用互联网为客户创造真正的价值，同时希望建立一种经久不衰的专营权利（enduring franchise），不管是对于已经建立的市场甚或更大其它市场。

我们为那些具有丰富资源的卖家提供了网络商机，对于买家，这则是一个全新的网络交易平台，这将是一个大家都能接受的新的关系网络。这种极富竞争性的视野将以一个快速的形式演化。很多卖家已经通过网络信用支付将其业务搬到网络上，并且致力于持续的资源投入，以获得关注、流量以及销售业绩。我们的目标就是尽快强化并拓宽自身目前的市场地位，为进入其它新的电子商务领域做好准备，我们将自己定位的巨大市场视作长期持续的机会，这种战略并非没有风险，它需要严肃认真的资源投入，需要强大果断的执行力，以对抗那些已经建立起强大专营权利的所谓领导者。

### **所有的都将围绕长远价值展开（It's All About the Long Term）**

我们相信，我们是否成功的一个重要衡量标准，就在于我们是否为股东创造了长期价值。这种价值直接来自于我们巩固并拓展自身目前市场领导地位的能力，我们的市场领导地位越强大，我们的商业模式越具有竞争力。强大的市场领导地位将带来更高的收入，更多的利润，更快的资金周转速度，以及相应的强大资本回报率。

我们所做的每一个决策都将持续影响到我们所专注的领域。一开始，我们就将我们的市场领导地位指标化：客户增长率，收益率，客户愿意再次购买意愿程度，以及我们的品牌力量。为了建立一个持续强大的专营权，我们在拓宽客户基数，强化品牌认同度以及基础设施方面投入了巨大资源，并将继续专注投资。

基于我们对长期目标的专注，我们所做的很多决策以及衡量得失的方法都有别于其它一些企业。因此，我们希望与您们分享我们的基本管理和决策方法，让我们的股东能证实您们的投资哲学是可持续的：我们将继续毫无保留的专注于客户至上的理念：

我们将更多的为“强化长期市场领导地位”这一目标做持续的长期投资决策，而非关注短期的盈利以及华尔街的反应。

我们将继续优化我们的项目评估机制，分析投资决策的有效性，果断抛弃那些不能提供相应回报的项目，而对于那些运作良好的项目追加投入。同时，我们将继续从我们的成功及失败中汲取经验教训。

我们将毫不犹豫的进行投资那些有助于提升我们市场领导力的机会。这个过程中，可能会让我们付出一定损失，但是我们会从每一个案例中汲取有价值的东西。

如果被要求在最优化 GAAP 报表和最大化未来现金流二者之间做出选择，我们会毫不犹豫的选择后者。

当我们在做大胆的投资决策（竞争压力可行性范围内）时，我们会与您们分享我们的战略决策流程，以让您们评估这样的长期投资决策是否理性。

我们会非常努力的工作，并保持优化并精简开支的文化。我们理解对于成本管控这种文化进行强化的重要性，特别是对于那些处于净亏损的项目。

我们会平衡长期盈利与资本管理二者之间的增长关系。在这个阶段，我们会把市场增长放在最优先的位置，因为我们相信，一定的规模是实现我们商业模式最为核心的基础。

我们会继续专注于吸引并留住那些多才多艺极富能力的人才战略，继续为他们提供更多的股票期权，而非现金。我们深知，能否吸引并留住那些极具创造力的团队，这些员工都必须乐于担任企业的主人。

### **关注客户需求（Obsess Over Customers）**

一开始，我们就专注于为客户带来价值。但我们意识到 Web 仍然是 the World Wide Wait 的状态。因此，我们开始为客户提供一些他们无法从其他途径获取的物品，并开始向他们提供图书销售。我们能够为客户提供比实体书店更丰富的选择，使其在随时随地便于搜索、浏览。我们坚持提升购物体验，并于 1997 年很大程度上对我们的线上书店进行优化改进。亚马逊目前能够提供优惠券、“1-Click”购物（亚马逊的“一次点击”技术可使某一网上商店的回头客只需用鼠标点击一次便可以完成商品的购买，这样顾客就不用再次输入信用卡卡号以及个人信息）、更多评论、内容、浏览选择、以及产品推荐等多种功能。同时，降低售价，更大程度上提升顾客价值。口碑（word of mouth）是我们吸引用户最有利的工具，我们也非常感激顾客给予我们的信任。重复购买和口碑，共同铸就了亚马逊在在线图书市场的领先地位。

### **1997 年，亚马逊取得了突出的成绩：**

销售额从 1996 年的 1570 万美元，增至 1.478 亿美元，同比增速高达 838%。

累计用户账户由 18 万增至 151 万，同比增速为 738%。

重复购买率由 1996 年 Q4 时的 46%，增至 1997 年 Q4 时的 58%。

据 MediaMetrix 统计，亚马逊网站的用户使用率（Audience Reach 指在某个个月使用某一特定搜索引擎的用户在总 Internet 用户中所占比例）排名由 90 名，升至 20 名。

我们和 AmericaOnline, Yahoo!, Excite, Netscape, GeoCities, AltaVista, [@Home](#), Prodigy 等，都建立了长期战略合作关系。

## 基础设施建设

1997 年，为了配合我们快速增长的流量、销售、以及服务水平，我们努力扩大了公司基础设施：

亚马逊的员工从 158 人大幅增至 614 人，管理团队也进行了扩充。

仓储物流中心从之前的 5 万平米扩充到了 28.5 万平米，其中包括我们西雅图的设施扩充了近 70%，以及 11 月份在特拉华州建立的第二个仓储中心。年底，我们的库存增加到了 20 万种，这使得我们的服务能力有所提升。

我们的现金及投资余额在年底达到了 1.25 亿美元，得益于 1997 年 5 月份亚马逊 IPO 以及银行的 7500 万美元贷款。充裕的资金保证了我们战略执行过程中更具灵活性。

## 我们的员工

过去一年的成功是我们这群极富创造力、聪明能干的员工团队共同努力的结果，我为自己是其中一员感到非常的自豪。打造一个高标准、高质量的招聘流程体系，是我们一直以来并将长期坚持的一项工作，因为这是亚马逊将来成功道路上最为重要的一个元素。

在这里工作并不那么容易，当我面试求职者时，我对他们说，“你可以长时间工作、或者非常努力的工作，或者高效率工作，但是在亚马逊，这一切都很重要，缺一不可”，但是我们会努力建立一些非常重要的工作方法，特别是关系到我们客户的内容，甚至是我们可以给我们的孙子们讲的一些东西，这一切并不容易。但是幸运的是，我们拥有这样一群乐于付出、拥有牺牲精神并极富激情的团队，是他们打造出了今天的亚马逊。

## 1998 年的目标

怎样通过电子商务和网络交易为我们的客户创造新的价值，我们目前或许是个新手。我们的目标仍然是巩固并努力拓展我们的客户群体，以及提升我们的品牌知名度。这需要我们加大对系统及其它基础设施的持续投入，以便为我们的客户提供更便捷、更多选择的服务。我们计划将音乐纳入我们的服务内容，并且随着时间的推移，我们相信其它一些产品也将会是我们谨慎的投资对象。我们

也相信，提升海外客户的服务能力，包括缩短配送时间，以及增强更好的客户体验等，将给我们带来巨大的机遇。确切的说，一个对我们目前最具挑战性的难题，不是寻找新的商业扩展途径，而在于如何划分我们投资的优先级顺序。

相较于亚马逊刚刚建立之日，我们现在对电子商务了解的更加透彻一些，但是我们仍然有很多东西需要学习。尽管我们对未来充满了信心，但是我们必须时刻保持警惕性。在实现我们长期愿景的路途中，我们将面对如下一些困难及挑战：那些激进的、有能力的、资金丰富的对手；业务增长的挑战与运作风险；产品与市场扩充所带来的风险；扩张中不可避免的长期投资。

然而，正如我们一直所强调的，总体来看，网络书店，以及电子商务将会被证明是一个具有巨大机会的庞大市场，而且很多企业都极有可能从中获取巨大收益。我们对目前所做的一切感到非常满意，也对我们将来要做的事情感到兴奋。

1997 年是非凡的一年。亚马逊向我们所有的客户表示感谢，感谢他们的业务支持与信任，感谢所有辛勤工作的每一位员工，同时要感谢我们的股东，今天的成功离不开你们的支持与鼓励。

杰弗里·贝索斯  
亚马逊公司创始人、首席执行官

### 第三部分：阶段性成果

1994 年 7 月 5 日，分析师出身的贝佐斯创建了亚马逊，主营业务是网上卖书，1997 年 5 月 16 日，成立仅三年多的亚马逊在纳斯达克 IPO，发行价 18 美元（复权后 1.5 美元），融资 5400 万美元，市值约 4.3 亿美元。

据报道，亚马逊的 IPO 被认为是不合寻常的，普遍不被看好，原因有三：

1、那时许多投资者坚信，亚马逊公司的模式就是一个笑话——一个没有任何准入门槛的网上书店，注定很快会倒闭；

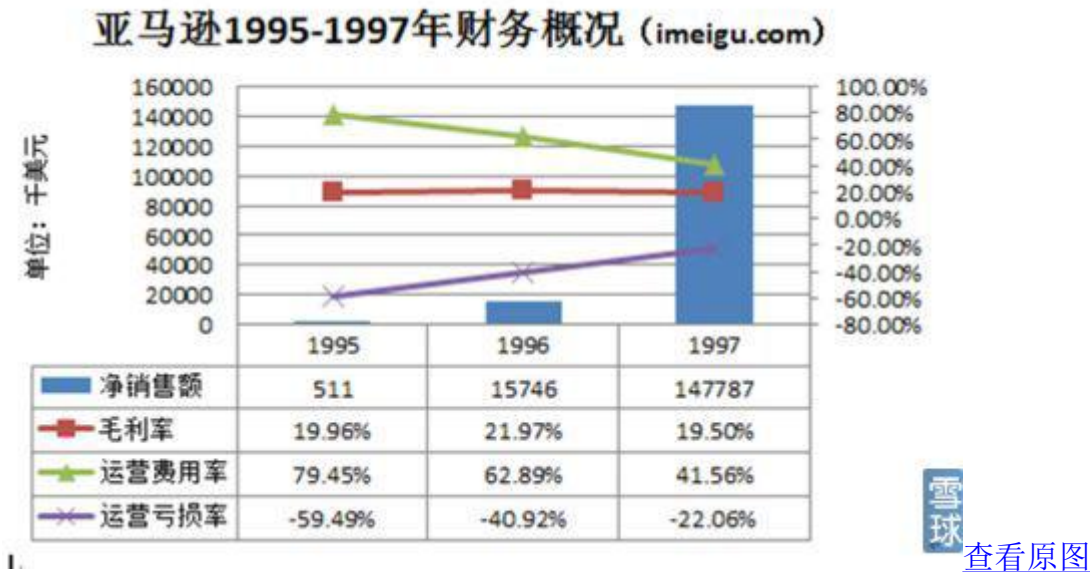
2、IPO 的投资银行选的让人费解。不是摩根斯坦利和高盛这样的知名投行，而是一家之前从未听说过的叫 DMG Technology Group 的投资公司，它由硅谷传奇银行家 Frank Quattrone 掌管；而 Quattrone 刚从摩根斯坦利跳槽到此，而且亚马逊是他赢得的首个大项目之一；

3、是亚马逊掌门人贝索斯的经营哲学。1997 年贝佐斯致股东信强调关注公司长远价值，这与那时很多公司痴迷于满足股东的短时间利益需求相悖。参考《14 年前贝索斯曾告诉我们如何颠覆世界》

此后，每年贝佐斯致股东信中都会附录 1997 年的这封信，强调亚马逊致力

于公司长远价值的经营理念。虽然自上市以来的 15 年股价起起落落，也曾经因为“烧钱”被投资者痛斥，但是现在市值接近千亿美金，给投资者的回报率超百倍。

现在的亚马逊已经成长为一个巨无霸公司，2011 年营收高达 480 亿美元，净利润 6.3 亿美元，回顾下 1997 年亚马逊上市时期的财务状况，对比今天的亚马逊，或许能更好的理解亚马逊这 15 年的成就。



1995-1997 年亚马逊财务简析：

营收爆炸式增长：1995 年，刚刚成立的亚马逊年营收只有 51.1 万美元，1996 年增长 2981%至 1574 万美元，1997 年增长 838%至 1.47 亿美元；

低毛利率：亚马逊这个阶段主要业务是线上卖书，毛利率大概维持在 20%；

巨额亏损：虽然营收增长迅猛，但是当时互联网刚刚兴起，电商属于刚刚才有的行业，亚马逊网上卖书的生意巨亏，1995-1997 市场营销和仓储物流费用分别为 20 万、608 万、4007 万美元，占总营收分别高达 39.1%、38.6%、27.2%，这三年的运营亏损分别是 30.4 万、644.3 万、3260 万美元，运营亏损率分别是 -59.49%、-40.91%、-22.05%。

由 seed 思得 整理

小程序搜索“文档管理助手”获取更多文档