

2 0 2 0



A N N U A L R E P O R T



致我们的股东：

在亚马逊1997年写给股东的信中，我第一次谈到了我们希望创建一个“持久的特许经营”，即重新发明通过释放互联网的力量来为客户服务的意义。我注意到亚马逊的员工从158名增长到614名，我们的客户账户超过了150万。我们刚刚以每股1.50\$的分拆调整后的股价上市。我写道，那是第一天。

从那时以后，我们走了很长的路，我们比以往任何时候都更努力地为客户服务和愉悦。去年，我们雇佣了50万名员工，现在在全球直接雇佣了130万名员工。我们在全球拥有超过2亿名主要会员。我们店中销售了190多万中小企业，占我们零售销售额的近60%。客户已经将超过1亿台智能家庭设备连接到Alexa。亚马逊网络服务为数百万客户提供服务，截至2020年，年增长率为500亿\$。1997年，我们还没有发明过Prime、市场、Alexa或AWS。那时他们甚至都不是什么想法，也没有一个是预先注定的。我们对每个人都冒了很大的风险，给每个人都投入了汗水和智慧。

同时，我们已经为股东创造了1.6万亿美元\$财富。他们是谁？你的椅子是一个，我的亚马逊股票让我很富有。但超过7/8的股票，代表了1.4万亿\$创造的财富，属于其他人所有。他们是谁？他们是养老基金、大学和401(k)基金，他们是玛丽和拉里，就在我坐下来写这封股东信时，他们突然寄给了我这张纸条：

March 5, 2021

Mr. Jeff Bezos
Executive Chairman
Amazon.com, Inc.
410 Terry Avenue North
Seattle, WA 98109

Dear Mr. Bezos,

Thanks for making Amazon a great company! We thought you would like to know how it has benefited our family.

Back in 1997 when you made Amazon public, our son, Ryan, was 12 years old and a voracious reader. For his birthday, 1997, we bought two shares of your new book selling company, which was all we could afford at the time. Within a year or so, the shares split 2 for 1, then 3 for 1, then 2 for 1 again, giving him 24 shares. The shares were in our names because of his age. We meant to put it in custody for him but we never got around to it but he knew they were for him.

Several times over the years, Ryan would want to cash in the stock but we always said we would “buy” it from him and then eventually turn around and give it back to him as a “gift”. It was kind of a running joke in the family.

Due to the exponential growth in value, we decided to split the stock between ourselves and both of our children, Ryan and Katy.

This year Ryan is buying a house and would like to sell some shares. After searching for the original certificates, we needed to convert the paper shares into digital before selling them. We noticed that the first share certificate was a very low number, issue # . I can't imagine how many more shares have been issued since that date!

Included is a copy of the th certificate of Amazon on , 1997 - 24 years ago. Those two shares have had a wonderful influence on our family. We all enjoyed watching Amazon value grow year after year and it's a story we love to tell others.

Congratulations on a great career as CEO of Amazon. We can't even imagine how hard you and your team have worked to make Amazon the most successful and inventive company on the planet. Now may you have time to relax and catch up on things you want to do, like space exploration!

We cannot wait to see where Amazon delivers next! Next Day to Mars!

Sincerely,

Mary and Larry

P.S. We wished we had bought 10 shares!

我一直都有类似的故事。我认识有些人用亚马逊的钱上大学、紧急情况、房子、度假、创业、慈善事业——名单还在继续。我为我们为股东创造的财富感到自豪。这很重要，而且它改善了他们的生活。但我也知道其他一些事情：这不是我们创造的最大的价值。

创建超过您消耗的量

如果你想在商业上取得成功（实际上是在生活中），你必须创造出超过你消费的东西。你的目标应该是为与之互动的每个人创造价值。任何不能为它接触的企业创造价值的业务，即使表面上很成功，也不会多久。它即将路上。

请记住，股票价格与过去无关。它们是对未来现金流的预测。股市的预期。我要换一下，谈谈过去。2020年，我们为股东创造了多少价值？这是一个相对容易回答的问题，因为会计系统是建立来回答它的。我们2020年的净收入为213亿\$。如果亚马逊不是一家拥有数千个所有者的上市公司，而是一家拥有单一所有者的独资企业，那就是该所有者在2020年的收入。

那么，员工们会怎么样？这也是一个相当容易回答的创造价值的问题，因为我们可以考虑补偿费用。公司的费用是员工的收入。在2020年，员工获得了800亿\$，加上另外110亿\$，包括福利和各种工资税，总共为\$，910亿美元。

那第三方卖家怎么样？我们有一个内部团队（销售合作伙伴服务团队）来回答这个问题。他们估计，在2020年，第三方卖家在亚马逊上销售的利润在250亿\$到390亿\$之间，为了保持保守态度，我将选择250亿\$。

对于客户来说，我们必须将其分解为消费者客户和AWS客户。

我们将先吸引消费者。我们提供低价格，大量的选择，和快速交货，但想象我们忽略所有这些，只有一件事：我们节省客户的时间。

客户在3分钟或更短的时间内就完成了亚马逊上28%的购买，其中一半的购买都在不到15分钟内就完成了。相比之下，典型的实体店购物之旅——开车，停车，搜索商店过道，结账，找车，开车回家。研究表明，典型的实体店旅行大约需要一个小时。如果你认为一个典型的亚马逊购买需要15分钟，而且它每周可以节省你去实体店的几次旅行，那就超过75分钟了。每年节省一个小时。这一点很重要。在21岁初，我们都很忙^圣在一个世纪。

这样我们可以得到一个美元数字，让我们重视\$每小时节省10，这是保守的。七5小时乘以\$10，减去Prime的成本，可以为\$630的每个主要成员创建值。我们有2亿主要会员，2020年共有\$有1260亿价值创造。

AWS很难以估计，因为每个客户的工作量都非常不同，但我们都会这样做，预先确认错误条很高。云运营的直接成本改善各不相同，但合理的估计是30%。在AWS2020年的450亿\$收入中，30%意味着客户价值创造190亿\$（将花费640亿\$从AWS花费450亿\$）。这种估计练习的困难部分是，直接降低成本是转向云的客户利益的最小部分。更大的好处是软件开发的^圣速度——可以显著提高客户的竞争力和优势。我们没有合理的方法来估计这部分客户价值，除了说它几乎肯定大于直接节省的成本。为了保守（记住我们真的只是想得到球场的估计），我想说这是一样的，并在2020年创造\$380亿。

将AWS和消费者加在一起，2020年的总客户价值达到1640亿\$。

项目总结如下：

股东人数	\$21B
员工	\$91B
3P的卖家	\$25B
客户单位	<u>\$164B</u>
合计	\$301B

如果每个群体都有一份代表他们与亚马逊的互动，上面的数字将是这些损益表中的“底线”。这些数字是人们为我们工作的部分原因，为什么卖家通过我们销售，以及为什么客户从我们这里购买。我们为他们创造了价值。以及这个值的创建并不是一个零和的游戏。它不仅仅是把钱从一个口袋里转移到另一个口袋里。围绕整个社会，你会发现发明是所有真正价值创造的根源。而创造的价值最好被认为是创新的衡量指标。

当然，我们与这些选区的关系以及我们创造的价值并不仅仅是美元和美分。金钱并不能说明整个故事。例如，我们与股东的关系相对简单。他们在自己选择的一段时间内投资和持有股份。我们很少向股东就年度会议和正确过程等问题向股东提供指导。即使这样，他们也可以忽略这些方向，只是跳过投票。

我们与员工的关系就是一个非常不同的例子。我们有他们所遵循的流程和他们所满足的标准。我们需要经过培训和各种认证。员工必须在指定的时间到场。我们与员工的互动很多，他们很精细。这不仅仅是关于工资和福利的问题。这也是关于两国关系的所有其他细节方面。

你的主席对最近在贝塞默举行的工会投票结果感到安慰吗？不，他没有。我认为我们需要为我们的员工做得更好。虽然投票结果不平衡，我们与员工的直接关系很牢固，但我很清楚，我们需要更好地为员工创造价值——实现他们成功的愿景。

如果你读了一些新闻报道，你可能会认为我们不关心员工。在这些报告中，我们的员工有时会被指责为绝望的灵魂，并被当作机器人对待。这并不准确。他们是老练、有思想的人，可以选择在哪里工作。当我们调查实现情况时

94%的员工说他们会向朋友推荐亚马逊作为工作场所。

员工可以在轮班过程中非正式休息、喝水、休息或与经理交谈，所有这些都不影响他们的表现。这些非正式的工作休息是30分钟的午餐和30分钟的休息。

我们不会设定不合理的绩效目标。我们设定了可实现的绩效目标，并考虑到任期和实际的员工绩效数据。表现是在很长一段时间内被评估的，因为我们知道各种各样的事情可以影响在任何给定的一周、一天或一小时的表现。如果员工在一段时间内错过绩效目标，他们的经理将与他们交谈并提供指导。

教练也扩展到那些优秀并符合增加责任的员工。事实上，82%的培训是积极的，提供给达到或超过期望的员工。我们终止了雇佣不到2.6%的员工，因为他们无法胜任工作（在2020年，由于新冠肺炎-19的运营影响，这个数字甚至更低）。

地球上最好的雇主和地球上最安全的工作场所

事实上，成千上万的领导亚马逊运营的大团队一直非常关心我们的时工，我们为我们创造的工作环境感到自豪。我们也感到自豪的是，亚马逊是一家不仅仅是为计算机科学家和拥有高级学位的人创造就业机会的公司。我们为那些从来没有得到过这种优势的人创造了就业机会。

尽管我们取得了什么成就，但我很清楚，我们对员工的成功需要一个更好的愿景。我们一直希望成为地球上最以客户为中心的公司。我们不会改变这一点的。这就是我们的原因。但我承诺我们会增加一个项目。我们将成为地球上最好的雇主和地球上最安全的工作场所。

如果我即将担任执行主席，我将专注于新的举措。我是个发明家。这是我最喜欢的，也是我最擅长的。这是我创造出最大价值的地方。我很高兴能和我们拥有的充满激情的团队一起工作，在地球上最好的雇主和最安全的工作场所帮助发明。在细节上，我们亚马逊总是灵活的，但在愿景上，我们是固执而无情。当我们下定决心时，我们从来没有失败过，我们也不会失败。

我们深入研究了安全问题。例如，亚马逊大约40%的工伤与肌肉骨骼疾病(MSDs)有关，比如重复运动引起的扭伤或菌株。MSD在我们所做的工作类型中很常见，并且更有可能在员工的前六个月内发生。我们需要为新员工开发解决方案来减少MSD，他们中的许多人可能是第一次担任物理角色。

其中一个项目就是“工作良好”——2020年，我们在北美和欧洲的350个地点为85.9万名员工推出了它——在那里，我们指导少数员工学习身体力学、积极主动方面的健康和​​安全。除了减少工伤之外，这些概念对工作外的日常活动有积极影响。

我们正在开发新的自动化人员配备计划，使用复杂的算法，在使用不同肌腱组的工作中轮换员工，以减少重复动作，并帮助保护员工免受MSD风险。这项新技术是我们在2021年推出的工作轮换计划的核心。

我们对早期MSD预防的日益关注已经取得了效果。2019年至2020年，整体MSDs下降了32%，导致离开工作的MSDs时间减少了一半以上。

我们在亚马逊雇佣了6200名安全专业人员。他们利用安全科学来解决复杂的问题，建立新的行业最佳实践。2021年，我们将在安全项目上投资超过3亿\$，包括最初的66亿\$来创造帮助防止叉车和其他类型工业车辆碰撞的技术。

当我们领导我们时，其他人也会跟随我们。两年半前，当我们为每小时工资的员​​工设定了\$15最低工资时，我们这样做是因为我们想领导工资——而不仅仅是集体工资——也因为我们认为这是正确的事情。加州大学伯克利分校和布兰迪斯大学的经济学家最近的一篇文章分析了我们将最低起始工资提高到每小时15个\$的影响。他们的评估反映了我们从员工、他们的家人和他们居住的社区那里听到的信息。

我们的起始工资的增加不仅促进了全国各地的地方经济，它不仅使我们自己的员工受益，也有利于同一社区的其他工人。研究表明，在同一劳动力市场上，我们的平均小时工资增长了4.7%。

而且我们还没有完成领先的工作。如果我们想成为地球上最好的雇主，我们不应该满足于94%的员工，说他们会向朋友推荐亚马逊来工作。我们必须实现100%的目标。我们将通过继续领导工资、福利、升级机会，以及其他不同时间的方式来解决这个问题。

如果任何股东担心地球上最好的雇主和地球上最安全的工作场所可能会稀释我们对地球上最以客户为中心的公司​​的关注，那让我放心吧。就这样想吧。如果我们能经营两个不同的业务，如消费电子商务和AWS，并且在最高水平都做，我们当然可以对这两个愿景声明做同样的事情。事实上，我相信他们会互相加强。

我们在气候方面的承诺

在这封信的早期草稿中，我开始了这部分的论证和例子，旨在证明人类引起的气候变化是真实的。但是，坦率地说，我认为我们现在可以停止这么说了。您没有不得不说光合作用是真实的，或者说重力是真实的，或者水在海平面上沸腾到100摄氏度。这些事情都是真的，气候变化的现实也是如此。

不久前，大多数人认为应对气候变化是好的，但他们也认为这将花费很多钱，并将威胁到就业、竞争力和经济增长。我们现在知道得更清楚了。对气候变化采取明智的行动不仅会阻止坏事的发生，它还将使我们的经济更有效率，帮助推动技术变化，并降低风险。加起来，这些都可以带来更多更好的工作，更健康更快乐的孩子，更有生产力的工人，以及更繁荣的未来。这并不意味着这将会很容易。这是不会的。未来的十年将是决定性的。2030年的经济将需要与今天大不相同，亚马逊计划成为这一变化的核心。2019年9月，我们推出了气候承诺和全球乐观主义，因为我们想帮助推动这场积极的革命。我们需要成为一个成长中的公司团队的一员，他们能够理解公司的需求和机会³在一个世纪。

现在，不到两年后，代表几乎每个经济部门的53家公司已经签署了《气候承诺》。百思买、IBM、印孚瑟斯、梅赛德斯-奔驰、微软、西门子和威瑞森等签署国已经承诺到2040年在其全球业务中实现净零碳排放，比巴黎协议提前了10年。该承诺还要求他们定期测量和报告温室气体排放；通过真正的业务变革和创新来实施脱碳战略；并用额外的、可量化的、真实的、永久的、对社会有益的抵消来抵消任何剩余的排放。可靠、高质量的补偿是宝贵的，我们应该保留它们，以补偿没有低碳替代品的经济活动。

气候承诺的签署国正在作出有意义、切实可行和雄心勃勃的承诺。优步的目标是在2030年在加拿大、欧洲和美国运营零排放平台，汉高计划100%的电力来自可再生能源。亚马逊正在朝着我们的目标，到2025年实现100%可再生能源，比我们2030年的最初目标提前了5年。亚马逊是世界上最大的可再生能源企业买家。我们在全球有62个公用事业规模的风能和太阳能项目，以及125个太阳能屋顶的履行和分拣中心。这些项目的发电能力超过6900兆瓦，每年提供超过2000万兆瓦小时的能源。

交通是亚马逊业务运营的主要组成部分，也是我们计划中最艰难的部分到2040年达到净碳排放。为了帮助快速加速电动汽车技术市场，并帮助所有公司转向绿色技术，我们在瑞薇投资了10亿\$，并从该公司订购了10万辆电动货车。我们还与印度的马欣德拉和欧洲的奔驰合作。这些来自里维安的定制电动送货车辆已经投入使用，今年2月首次在洛杉矶上路。最早明年将有1万辆新车上路，到2030年，全部10万辆都将上路，节省数百万吨碳。我们希望企业加入气候承诺的一个大原因是要向市场表明，企业应该开始发明和开发签署者需要兑现承诺的新技术。我们购买的10万辆里维安电动货车就是一个完美的例子。

为了进一步加快对建设零碳经济所需的新技术的投资，我们于去年6月推出了气候承诺基金。该投资项目始于\$20亿美元，投资于旨在促进向低成本经济转型的有远见的公司。亚马逊已经宣布投资碳固化技术、帕卡马、红杉材料、瑞薇、薇安、特恩蒂德技术、铈和无限——这些只是我们希望建立未来零碳经济的一些创新公司。

我还亲自分配了100亿美元的\$来提供赠款，以帮助促进我们在未来十年所需要的系统性变革。我们将支持主要的科学家、活动家、非政府组织、环境正义组织和其他致力于对抗气候变化和保护自然界的组织。去年年底，我向16个致力于创新和针动解决方案的组织提供了第一轮资助。即将开始

采取大公司、小公司、国家、全球组织和个人的集体行动，我很高兴能参与这段旅程，并乐观地认为人类可以团结起来解决这一挑战。

差异是生存，宇宙希望你成为典型的人

这是我作为亚马逊首席执行官的最后一封年度股东信，我有最后一件值得教的是我觉得最重要的事情。我希望所有的亚马逊人都把它记在心上。

这是理查德·道金斯（非凡的）书《盲人守望者》中的一段。这是关于生物学的一个基本事实。

“逃避死亡是一件你必须去做的事情。剩下自己，也就是它死亡时，身体倾向于恢复到与环境的平衡状态。如果你测量一些量，如温度、酸度、含水量或电势，你通常会发现它与周围环境中的相应测量值有明显的不同。例如，我们的身体通常比我们周围的环境更热，在寒冷的气候下，它们必须努力努力保持这种差异。当我们死时，工作停止，温差开始消失，我们最终得到与周围环境相同的温度。并不是所有的动物都如此努力地避免与周围的温度达到平衡，但所有的动物都会做一些类似的工作。例如，在一个干燥的国家，动植物努力维持它们的细胞的液体含量，努力对抗水从它们流入干燥的外部世界的自然趋势。如果他们失败了，他们就会死。更普遍的说，如果生物不能积极地阻止它，它们最终会融入周围的环境，不再以独立存在的形式存在。这就是他们死后会发生的情况。”

虽然这段文章并不是一个隐喻，但它是一个奇妙的，与亚马逊非常相关。我认为它与所有的公司、所有的机构以及我们每个人的生活都有关。这个世界以什么方式吸引你，试图让你恢复正常？需要多少工作才能保持你的个性？保持让你特别的东西？

我认识一对幸福的夫妇，他们的关系中经常有一个笑话。通常，丈夫带着虚假的痛苦看着妻子，对她说：“你不能正常吗？”他们既笑又哭，当然，深刻的事实是，她的独特是他爱她的东西。但是，与此同时，如果我们稍微正常一点，事情往往会更容易——消耗更少的精力。

这种现象发生在所有的尺度上。民主国家并不正常。暴政是历史上的规范。如果我们停止做为保持我们在这方面的独特性所需要的所有持续的努力工作，我们就会很快与暴政达到平衡。

我们都知道独特性是有价值的。我们都被教导要“做你自己”。“我真正要求你做的是拥抱并现实地保持多大的精力来保持这种独特性。这个世界希望你成为典型的人——在一千个方面，它会吸引你。不要让这种事发生。

你必须为自己的独特性付出代价，这是值得的。童话版的“做你自己”是，一旦你让你的独特性闪耀，所有的痛苦就会停止。那个版本是具有误导性的。做你自己是值得的，但不要期望它是容易或自由。你必须不断地投入能量。

世界总是会努力让亚马逊更典型——让我们与环境保持平衡。这需要持续的努力，但我们可以而且必须比这更好。

一如既往，我附上我们1997年的股东信。最后说：“我们Amazon.com感谢客户的业务和信任，感谢彼此的辛勤工作，感谢股东的支持和鼓励。”“这一点也没有改变。我想特别感谢安迪·贾西同意担任首席执行官的角色。这是一项负有大量责任的艰巨的工作。安迪很聪明，拥有最高的水平

具有高标准的。我向你保证，安迪不会让宇宙让我们成为典型的。他将积累我们的活力，使我们特别。这并不容易，但这一点至关重要。我还预测它将是令人满意的，而且通常是有趣的。谢谢你，安迪。

对你们所有人：要友善，要原创，创造超过你消费的东西，永远，永远，永远不要让宇宙让你进入你的环境。它仍然是第一天。

谨致：

A handwritten signature in black ink, reading "Jeff P. Bezos". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the end.

杰弗里·贝佐斯
创始人兼首席执行官Amazon.com,
Inc.。



1997年致股东的函
(转载自1997年的年报告)

致本公司股东：

Amazon.com在1997年通过了许多里程碑：到年底，我们已经服务了超过150万客户，将838%的收入增长到1.478亿\$，尽管竞争激烈，但仍扩大了我们的市场领导地位。

但这是互联网的第一天，如果我们执行得很好，Amazon.com也是第一天。今天，在线商务为客户节省了金钱和宝贵的时间。明天，通过个性化，在线商务将加速发现的过程。Amazon.com利用互联网为客户创造真正的价值，通过这样做，希望创造一个持久的特许经营，即使是在已建立和大的市场也是如此。

我们有一个机会的窗口，因为较大的玩家整理资源来追求在线机会，而作为客户，新的在线购买，是接受形成新的关系。竞争格局继续在快速发展。许多大型玩家都拥有可靠的产品，并投入了大量的精力和资源来建立意识、流量和销售。我们的目标是在扩大我们现状的同时，迅速巩固和扩大我们的在线商务机会。我们看到我们所瞄准的大型市场有巨大的机会。这种策略并非没有风险：它需要认真的投资和对成熟的特许经营领导者的明确执行。

这一切都是关于长期发展的

我们相信，我们成功的一个基本衡量标准将是我们长期创造的股东价值。这一价值将是我们扩大和巩固当前市场领导地位的直接结果。我们的市场领导能力越强，我们的经济模式就越强大。市场领导地位可以直接转化为更高的收入、更高的盈利能力、更高的资本速度，以及相应的更强的投资资本回报。

我们的决定始终反映了这一重点。我们首先用最能反映我们市场领导地位的指标来衡量自己：客户和收入增长，客户继续重复从我们那里购买的程度，以及我们品牌的实力。我们已经投资并将继续积极投资，以扩大和利用我们的客户基础、品牌和基础设施，作为我们建立持久特许经营的过程。

由于我们对长期的强调，我们可能会与一些公司不同地做出权衡决定。因此，我们希望与贵方分享我们的基本管理和决策方法，以便贵公司我们的股东确认其符合您的投资理念：

- 我们将继续坚持不懈地关注客户。
- 我们将继续根据长期市场领导地位的考虑，而不是短期盈利能力的考虑或短期华尔街的反应，做出投资决策。
- 我们将继续分析地衡量我们的项目和投资的有效性，抛弃那些不能提供可接受回报的项目，并加大我们对那些最有效的项目的投资。我们将继续从成功和失败中吸取教训。

- 如果我们看到有足够的可能性获得市场领导优势，我们将做出大胆而不是胆怯的投资决策。其中一些投资将会得到回报，另一些则不会，在这两种情况下，我们都将得到另一个宝贵的教训。
- 当被迫在优化GAAP会计的外观和最大化未来现金流的现值之间做出选择时，我们将采用现金流。
- 当我们做出大胆的选择（在竞争压力允许的范围内）时，我们将与您分享我们的战略思维过程，以便你们可以自己评估我们是否在进行合理的长期领导投资。
- 我们将努力，明智地消费，维持我们的精益文化。我们理解持续加强成本意识文化的重要性，尤其是在造成净亏损的企业中。
- 我们将平衡增长和长期盈利和资本管理。在这个阶段，我们选择优先考虑增长，因为我们相信规模是实现我们商业模式潜力的关键。
- 我们将继续专注于招聘和留住多才多艺、有才华的员工，并继续将他们的薪酬用于股票期权而不是现金。我们知道，我们的成功将在很大程度上受到我们吸引和留住激励员工基础的影响，每个人都必须认真思考，因此必须是一个所有者。

我们并没有大胆地声称上述理念是“正确的”投资理念，但这是我们的，如果我们不清楚我们已经采取并将继续采取的方法，我们将会被疏忽大意。

有了这个基础，我们想回顾我们的业务重点、1997年的进展以及我们对未来的展望。

忽视客户

从一开始，我们的重点就是为客户提供引人注目的价值。我们意识到网络过去是，而且现在仍然是全世界的等待。因此，我们开始为客户提供一些他们根本无法得到的东西，并开始为他们提供图书服务。我们给他们带来了比实体店更多的选择（我们的商店现在将占据6个足球场），并在一年365天、每天24小时开放的商店里以有用、易于搜索、易于浏览的形式展示。我们一直专注于改善购物体验，并在1997年大幅提高了我们的店铺。我们现在为客户提供礼券，点击1次sm购物以及更多的评论、内容、浏览选项和推荐功能。我们大幅降低了价格，进一步提高了客户的价值。Wordofmouss仍然是我们拥有最强大的客户获取工具，我们非常感谢客户对我们的信任。重复购买和口碑相结合，使Amazon.com成为在线图书销售的市场领导者。

在许多方面，Amazon.com在1997年取得了很长的进展：

- 销售额从1996年的\$1570万增长到1.478亿\$，增长了838%。
- 累计客户账户从18万增加到151万个，增长了738%。
- 回头客收到订单的比例从1996年第四季度的46%以上增长到1997年同期的58%以上。
- 就观众影响力而言，根据媒体Metrix，我们的网站的排名从第90位上升到前20名。
- 我们与许多重要的战略合作伙伴建立了长期的关系，包括美国在线，雅虎！、Excite、网景、地理城市、阿尔塔维斯塔、@Home和神童。

基础设施

1997年，我们努力支持我们的业务基础设施，以支持这些大大增加的流量、销售和服务水平：

- Amazon.com的员工基础从158人增长到614人，我们显著加强了我们的管理团队。
- 配送中心的容量从5万增加到28.5万平方英尺，包括西雅图设施的70%，以及11月在特拉华州推出的第二个配送中心。
- 年底库存增加到20万以上，使我们能够提高客户的可用性。
- 我们年底的现金和投资余额为1.25亿\$，感谢我们于1997年5月首次公开发行，以及我们的\$7500万\$贷款，为我们提供了实质性的战略可行性。

我们的员工

过去一年的成功是一个有才华、聪明、勤奋的团队的产物，我为成为这个团队的一员而感到非常自豪。在我们的招聘方法中，现在也将继续是Amazon.com成功的唯一最重要的因素。

在这里工作并不容易（当我采访他们时，我告诉他们，“你可以工作很长、努力，或者聪明，但在Amazon.com你不能从三个中选择两个”），但我们正在努力建立重要的东西，对客户重要的东西，我们都可以告诉我们的孙子。这样的事情并不容易。我们非常幸运，能拥有这群敬业的员工，他们的牺牲和热情建立了Amazon.com。

Goals for 1998

我们仍处于学习如何通过互联网商务和商品销售为客户带来新价值的早期阶段。我们的目标仍然是继续巩固和保持我们的品牌和客户基础。这需要在系统和基础设施上的持续投资，以在我们的增长过程中支持出色的客户便利性、选择和服务。我们计划为我们的产品提供添加音乐，随着时间的推移，我们相信其他产品可能是谨慎的投资。我们还相信，可以更好地服务我们的海外客户，如减少交货时间，更好地定制客户的优势。可以肯定的是，我们面临的主要挑战不在于寻找新的方法来支持我们的业务，而是优先考虑我们的投资。

我们现在对在线商业的了解比Amazon.com成立时了解得多，但我们还有很多东西要学习。虽然我们很乐观，但我们必须保持警惕，并保持一种紧迫感。要使Amazon.com的长期愿景成为现实，我们将面临的挑战和障碍有几个：积极、有能力、资金充足的竞争；巨大的增长挑战和发展风险；产品和地理扩张的风险；以及需要大量的持续投资来满足特定的市场机会。然而，正如我们长期以来所说的，在线图书销售和在线商务应该被证明是一个非常大的市场，而且很多公司很可能会看到显著的好处。我们对自己所做的事情感到良好，甚至更喜欢我们想做的事情。

1997年确实是令人难以置信的一年。我们的Amazon.com感谢客户的业务和信任，彼此感谢我们的辛勤工作，感谢股东的支持和鼓励。



杰弗里·贝佐斯
Amazon.com公司的创始人兼首席执行官。

美国
美国证券交易委员会
华盛顿州，D. C. 20549

表格10-k

(标记一)

根据1934年《证券交易法》第13或15(d)条提出的年度报告

对于截至2020年12月31日的财政年度

或

根据《证券交易法》第13或15(d)条提出的过渡报告 1934

在过渡时期内，从

至

佣金文件No. 000-22513

在亚马逊上。美国股份有限公司。

(公司章程规定的注册人的确切名称)

特拉华州
(公司或组织的国家或其他
管辖权)

91-1646860
(I. R. S. 业主识别
号)

华盛顿州西雅图北特里大道410
号，邮编98109-5210
(206) 266-
1000

(注册人主要行政办事处的地址和电话号码，包括区号)

根据本法案第12(b)条注册的证券:

各类员工的职称
普通股，每股票面价值\$.01

交易符号
安锌

已注册的每个交易所的名称
纳斯达克全球精选市场

根据本法案第12(g)条注册的证券: 无

根据证券法第405条的定义，指明注册人是否是著名的经验丰富的发行人。是的，，没有的，

如果注册人无需根据《交易法》第13条或第15(d)条提交报告，则用勾选标记表示。是的，，没有^a

指示检查标记是否注册人(1)提交的所有报告需要部分13或15(d)的1934年在前12个月(或较短的时间，注册人被要求提交这样的报告)，和(2)一直受这样的申请要求在过去90天。是的，，没有的，

通过复选标记指示注册人是否在前12个月(或要求注册人提交的较短时间内)根据S-T条例第405条以电子方式提交的所有交互式数据文件。是的，，没有的，

通过复选标记指示注册人是大型加速文件、加速文件、非加速文件、较小报告公司还是新兴增长公司。参见《交易法》第12b-2条中“大加速文件”、“加速文件”、“小报告公司”和“新兴成长公司”的定义。

大型加速文件器
非加速运行的文件管理程
序

加速运行的文件管理程序
较小的报告公司
新兴成长型公司

如果是新兴成长公司，用勾选标记表明注册人是否选择不使用延长过渡期以遵守根据交易法第13(a)条规定的任何新的或修订的财务会计标准。

通过勾选标记表明注册人是否已根据《萨班斯-奥克斯利法案》第404(b)条提交了报告，并证明其管理层评估其内部控制财务报告的有效性。7262(b)由编制或发布其审计报告的注册会计师事务所提供。^o

通过勾选标记指示注册人是否为壳牌公司(根据《交易法》第12b-2条的定义)。是的，，没有^a

截至2020年6月30日，注册人的非附属机构持有的有表决权股票的总市值
日，已发行的普通股数量为1174367787295股

\$ 截至2021年1月20

503,564,743

参考纳入的文件

本报告第三部分所要求的信息，在本文未规定的范围内，通过注册人关于2021年年度股东大会的最终委托书纳入其中，最终委托书应在本报告相关的财政年度结束后120天内提交给证券交易委员会。

在亚马逊上。美国股份有限公司。
表格10-k
截至2020年12月31日的财政年度
指标指标

	<u>页面</u>
第一部分	
项目1。 业务范围	3
项目1A。 风险因素	6
第1B项。 未解决的员工意见	15
项目2。 属性	16
项目3。 法律程序	16
项目4。 矿山安全信息披露情况	16
第二部分	
项目5。 注册人普通股市场、相关股东事项和发行人购买权益型证券	17
项目6。 选定的合并财务数据	18
项目7。 管理层对财务状况和经营成果的探讨与分析	19
第7A项。 关于市场风险的定量和定性的披露	33
项目8。 财务报表及补充资料	35
项目9。 与会计事务所对会计和财务披露的变化和分歧	69
项目9A。 控制装置和程序	69
项目9B。 其他信息	71
第三部分	
第10项。 董事、执行官员和公司治理工作	71
第11项。 高管薪酬	71
第12项。 某些受益所有人的担保所有权及管理及相关股东事项	71
第13项。 某些关系和相关交易，以及董事的独立性	71
第14项。 主会计师的费用及服务	71
第四部分	
第15项。 展品、财务报表附表	72
第16项。 表格10-K汇总表	73
签名	74

在亚马逊上。美国股

份有限公司。第一部

分

项目1。 业务范围

本关于表格LO-K的年度报告及其参考的文件包含基于本提交之日的预期、估计和预测的前瞻性声明。实际结果可能与前瞻性陈述中所表达的结果有重大差异。参见第一部分“风险因素”。

Amazon.com公司的主要公司办公室位于华盛顿州的西雅图。我们于1997年5月完成了首次公开发行，其普通股在纳斯达克全球精选市场上市，代号为“AMZN”。

如本文所述，“Amazon.com”、“我们”、“我们的”和类似术语包括Amazon.com, Inc.及其子公司，除非上下文另有说明。

概述

我们寻求成为地球上最以客户为中心的公司。我们由四个原则指导：客户痴迷而不是竞争对手、对发明的热情、对卓越运营的承诺和长期思考。在我们的每个部门，我们服务于我们的主要客户集，包括消费者、卖家、开发人员、企业和内容创建者。此外，我们还通过赞助广告、展示器和视频广告等项目，向卖家、供应商、出版商、作者和其他人提供广告等服务。

我们的业务分为三个部分：北美、国际和亚马逊网络服务（“AWS”）。这些部门反映了公司评估其业务绩效和管理其运营的方式。关于本公司净销售的信息包含在第二部分“财务报表和补充数据-附注10-分部信息”的第8项中。

消费者：

我们通过网上和实体店为消费者提供服务，专注于选择、价格和方便性。我们设计我们的商店，使我们和第三方跨几十个产品类别销售数亿种独特的产品。客户可以通过我们的网站、移动应用程序、Alexa、设备、流媒体和实际访问我们的商店来访问我们的产品。我们还生产和销售电子设备，包括Kindle、火灾平板、火灾电视、回声、环和其他设备，我们开发和生产媒体内容。我们寻求为客户提供低价格、快速免费送货、易于使用的功能和及时的客户服务。此外，我们还提供亚马逊Prime，一个会员计划，包括超过1亿项目的无限免费送货，数万集的无限流媒体，包括亚马逊原创内容，以及其他好处。

我们通过多种方式履行客户订单，包括通过：我们运营的北美和国际履行网络；在某些国家的合作采购和外包安排；数字交付；以及通过我们的实体店。我们在全美运营客户服务中心，辅合作采购安排。参见第一部分的第2项，“属性”。

卖家

我们提供的项目，使卖家能够增长他们的业务，在我们的商店销售他们的产品，并通过我们完成订单。我们不是这些交易的记录的卖方。我们赚取固定的费用，销售的百分比，每单位的活动费用，利息，或其中的一些组合，为我们的卖家计划。

开发商和企业

我们通过AWS为各种规模的开发人员和企业提供服务，包括初创企业、政府机构和学术机构，后者提供广泛的按需技术服务，包括计算、存储、数据库、分析、机器学习和其他服务。

内容创建者

我们通过Kindle直接出版为作者和独立出版商提供服务，这是一项在线服务，允许独立作者和出版商选择版税选项，并在Kindle商店提供他们的图书，以及亚马逊自己的出版部门亚马逊出版。我们还提供允许作者、音乐家、电影制作人、技能和应用程序开发人员和其他人发布和销售内容。

竞争对手

我们的业务包括各种产品类型、服务产品和交付渠道。我们竞争的全球市场正在迅速而激烈地竞争，我们面临着来自世界各地许多不同行业部门的广泛竞争对手。我们目前和潜在的竞争对手包括：(1)物理、电子商务、出版商、销售商、分销商、制造商和生产商；物理、数字和互动媒体的(2)出版商、生产者和分销商；(3)网络搜索引擎、比较购物网站、社交网站、门户网站以及其他基于在线和应用程序的手段，直接发现、使用或与其他零售商合作；提供电子商务服务的(4)公司，包括网站开发和托管、渠道销售、库存和供应链管理、广告、履行、客户服务和支付处理；为自己或第三方提供履行和物流服务的(5)公司，无论是在线还是离线；提供信息技术服务或产品的(6)公司，包括内部部署或基于云的基础设施和其他服务；

(7)设计、制造、销售或销售消费电子产品、电信和电子设备的公司；在网上和实体店销售杂货产品的(8)公司；以及提供广告服务的(9)公司，无论是数字格式还是其他格式。我们相信，我们的零售业务的主要竞争因素包括选择、价格和方便性，包括快速和可靠的实现。我们的卖方和企业服务的其他竞争因素包括我们的服务和工具的质量、速度和可靠性，以及客户改变业务实践的能力和意愿。我们的一些当前和潜在的竞争对手拥有更多的资源，更长的历史，更多的客户，更大的品牌识别度，以及对我们的各种业务的关键投入有更大的控制。他们可以从供应商那里获得更好的条款，采用更积极的定价，追求限制我们获得供应机会的限制性分销协议，将消费者引导到他们自己的产品，以限制性的条款锁定潜在客户，并将更多的资源用于技术、基础设施、实现和市场营销。互联网促进了竞争激烈的进入和比较购物，这提高了新的、较小的、或不太知名的企业与我们竞争的能力。我们的每一项业务也都受到快速变化、新商业模式的发展以及新的、资金充足的竞争对手的进入。其他公司也可以加入商业组合或联盟，以加强其竞争地位。

知识产权

我们认为我们的商标、服务标志、版权、专利、域名、商业服装、商业秘密、专有技术和类似的知识产权对我们的成功至关重要，我们依靠商标、版权、专利法、商业秘密保护、与员工、客户、合作伙伴和其他人签订的保密和/或许可协议来保护我们的专有权利。我们已经注册或申请注册了许多美国和国际域名、商标、服务标志和版权。此外，我们已经提交了美国和国际专利申请，涵盖了我们的某些专有技术。

季节性的

我们的业务受到季节性的影响，这在历史上导致截至12月31日的第四季度销售额增长。

人力资本

我们的员工对我们成为地球上最以客户为中心的公司的使命至关重要。截至2020年12月31日，我们雇佣了约129.8万名全职和兼职员工。此外，我们还利用独立的承包商和临时人员来补充我们的劳动力。对合格人员的竞争历来很激烈，特别是对软件工程师、计算机科学家和其他技术人员。

我们专注于投资和创新、包容和多样性、安全和参与，以雇佣和发展最好的人才。我们依靠众多的、不断发展的举措来实现这些目标，并创造人才发展机制，包括行业领先的薪酬和福利、技能培训项目，如亚马逊职业选择和亚马逊技术学院、指导和支资源，以及促进参与、沟通和反馈的项目。

可用的信息

我们的投资者关系网站是amazon.com/ir，我们鼓励投资者使用它作为一种轻松找到关于我们的信息的方式。我们立即在本网站上免费提供我们提交或提供给证券交易委员会(“SEC”)的报告、公司治理信息(包括我们的商业行为和道德准则)，以及选择新闻稿。

公司的高级管理人员和董事

下表列出了截至2021年1月20日，关于我们的执行人员和董事的某些信息：

关于我们的执行官员的信息

公司名称	年龄：年龄	工作位置
杰弗里·贝佐斯	57	总裁、首席执行官、董事会主席
大卫H克拉克	48	全球消费者公司，首席执行官
安德鲁·杰西	53	亚马逊网络服务
布莱恩·奥尔萨夫斯基	57	高级副总裁、首席财务官
雪莱·雷诺兹	56	公司副总裁、全球财务总监和首席会计官
大卫·扎波尔斯基	57	高级副总裁、总法律顾问和秘书

杰弗里P. 贝佐斯。 Bezos先生自1994年成立以来一直担任Amazon.com的董事会主席，自1996年5月以来一直担任首席执行官。贝佐斯先生从公司成立至1999年6月，从2000年10月至今一直担任公司总裁。

大卫·h·克拉克。 自2021年1月起担任全球消费者首席执行官，2014年5月至2021年1月担任全球运营高级副总裁。

安德鲁·杰西。 Jassy先生自2016年4月起担任亚马逊网络服务公司首席执行官，自2006年4月至2016年4月起担任亚马逊网络服务公司高级副总裁。

布莱恩·T. 奥尔萨夫斯基。 奥尔萨夫斯基自2015年6月起担任高级副总裁和首席财务官，2011年12月至2015年6月担任全球消费者业务财务副总裁，自2002年4月起担任亚马逊的众多财务领导职位，负责全球事务。

雪莱·雷诺兹。 自2007年4月以来，雷诺兹女士一直担任副总裁、全球财务总监和首席会计官。

大卫·扎波尔斯基。 扎波尔斯基先生自2014年5月起担任高级副总裁、总法律顾问和秘书，2012年9月至2014年5月担任副总统、总法律顾问和秘书，2002年4月至2012年9月担任诉讼和副总法律顾问。

董事会成员

公司名称	年龄：年龄	工作位置
杰弗里·贝佐斯	57	总裁、首席执行官、董事会主席
基思·亚历山大	69	铁网网络安全公司的联合首席执行官、总裁和主席。
布鲁尔	58	星巴克集团美洲公司总裁和首席运营官
杰米·戈雷利克	70	合伙人，威尔默·卡特勒，皮克林·黑尔和DorrLLP
丹尼尔·哈滕洛彻	62	麻省理工学院施瓦兹曼计算机学院院长
朱迪丝·麦格拉思	68	MTV网络公司前主席兼首席执行官
因陀罗·努伊	65	百事公司的前首席执行官。
乔纳森·鲁宾斯坦	64	前布里奇沃特协会联合首席执行官
托马斯·莱德	76	退休后，读者文摘协会，公司，前主席。
帕特丽夏先生	64	前总裁兼首席执行官，玛莎的餐桌上
温德尔P. 周	61	康宁公司的首席执行官

项目1A。 *风险因素*

请仔细考虑以下关于重大因素、事件和导致我们的证券投资有风险的不确定性的讨论。这些风险因素中讨论的事件和后果，在我们可能无法准确预测、识别或控制时，可能会对我们的业务、增长、声誉、前景、财务状况、经营结果（包括财务结果的组成部分）、现金流、流动性和股票价格产生重大不利影响。这些风险因素并不能识别我们所面临的所有风险；我们的运营也可能受到我们目前不知道的因素、事件或不确定性的影响，或者我们目前不考虑对我们的运营构成重大风险。除了covid-19大流行的影响和导致全球中断对我们的业务和运营讨论第二部分，“管理的财务状况的讨论和分析，”和下面的风险因素，covid-19大流行的额外或不可预见的影响和全球经济气候可能导致或放大下面讨论的许多风险。

商业和行业风险

我们面临着激烈的竞争

我们的业务正在迅速发展，竞争激烈，我们在不同地区有许多竞争对手，包括跨境竞争，在不同的行业，包括实体，电子商务，电子商务服务，网络和基础设施计算服务、电子设备、数字内容、广告、杂货、运输和物流服务。我们目前的一些和潜在的竞争对手有更多的资源，更长的历史，更多的客户，和/或更大的品牌知名度，特别是在我们新推出的产品和服务，以及在我们较新的地理区域。他们可以从供应商那里获得更好的条款，采用更积极的定价，并将更多的资源用于技术、基础设施、实现和市场营销。

竞争继续加剧，包括随着新商业模式的发展和新的、资金充足的竞争对手的加入，以及随着我们的竞争对手进入商业组合或联盟和其他市场领域的老牌公司的扩大，与我们的业务具有竞争力。此外，新的和增强的技术，包括搜索、网络和基础设施计算服务、数字内容和电子设备，继续增加我们的竞争对手。互联网促进了竞争激烈的进入和比较购物，这提高了新的、更小的、或不太为人所知的企业与我们竞争的能力。由于竞争，我们的产品和服务可能不成功，我们可能无法获得或失去业务，我们可能需要增加支出或降低价格，其中任何一种都会大大降低我们的销售和利润。

我们向新产品、服务、技术和地理区域的扩张使我们面临额外的风险

我们可能在新的市场经验有限，我们的客户可能不会采用我们的产品或服务。这些产品可能会带来新的和困难的技术挑战，如果这些产品的客户遇到服务中断或故障或其他质量问题，它可能会使我们提出索赔。此外，在我们的新的活动中有盈利能力，可能不能达到我们的期望，而且我们可能在这些新的活动中还不够成功，以收回我们的投资。如果未能实现我们投资在新技术、产品或服务上的金额的好处，可能会导致这些投资的价值被注销或注销。

我们的国际业务给我们带来了很大风险

我们的国际活动对我们的收入和利润很重要，我们计划进一步扩大国际范围。在某些国际市场，我们的经营经验相对较少，可能得于任何第一市场优势或成功。建立、开发和维护国际运营和商店，并在国际上推广我们的品牌是非常昂贵的。我们的国际业务可能不会持续盈利。

除了本节其他部分描述的风险外，我们的国际销售和运营还面临许多风险，包括：

- 当地的经济和政治条件；
- 政府监管（如对我们的产品、服务提供和竞争的监管）；限制性政府行动（如贸易保护措施，包括出口关税和配额、关税和关税）；国有化；以及对外国所有权的限制；
- 对某些产品或服务的销售或分销的限制以及关于产品、服务和内容责任的不确定性，包括不适合互联网的法律体系、当地法律、缺乏法律先例以及有关媒体产品实体和数字分销以及知识产权执行的各种法规和做法的不确定性；

- 商业许可证或认证要求，如进口、出口、网络服务或电子设备；
- 资金遣返和投资限制和外汇兑换限制；
- 有限的履行能力和技术基础设施；
- 应付周期短，应收周期长，并对现金流产生负面影响；
- 有关隐私、数据保护、数据安全、网络安全、消费者保护、支付、广告以及定价或折扣限制的法律法规；
- 较低的互联网使用水平；
- 与美国相比，消费者支出水平更低，增长机会更少；
- 信用卡使用水平降低，支付风险增加；
- 由于距离、语言和文化差异，在人员配备、开发和管理外国业务方面出现困难；
- 不同的雇员/雇主关系，以及工作委员会和工会的存在；
- 遵守《美国反海外腐败法》和其他适用的美国 and 外国法律，禁止向政府官员和其他第三方支付腐败款项；
- 影响贸易、外国投资、贷款和税收的美国和其他司法管辖区的法律和政策；以及
- 地缘政治事件，包括战争和恐怖主义。

随着国际实体、电子商务、非渠道零售和其他服务的增长，竞争将会加剧，包括通过采用不断发展的商业模式。当地公司可能具有实质性的竞争优势，因为他们更了解和关注本地客户，以及他们更成熟的本地品牌名称。无法雇用、培训、留住和管理所需的人员，可能会限制我们的国际增长。

中华人民共和国（“中华人民共和国”）和印度通过法规和许可证要求规范亚马逊及其子公司在国内的业务和运营，可能限制互联网、IT基础设施、数据中心、零售、交付和其他部门的外国投资和运营，(ii) 互联网内容，以及(iii) 销售媒体和其他产品和服务。例如，为了满足本地所有权、监管许可和网络安全的要求，我们通过与持有中国提供服务许可证的第三方建立合同关系，在中国提供某些技术服务。在印度，政府限制了参与在线多品牌零售交易活动的外国实体对印度公司的所有权或控制。对于www.amazon.in，我们为第三方销售方提供某些营销工具和物流服务，使他们能够在线销售和交付给客户，并且我们在作为第三方销售方的实体中拥有间接的少数利益www.amazon.in市场上。虽然我们认为这些结构和活动符合现有法律，但它们涉及独特的风险，中国和印度可能不时考虑和实施其法规、许可或其他可能影响这些结构和活动的要求的额外变化。关于对中华人民共和国和印度的法律和法规的解释，存在着实质性的不确定性，这些政府有可能最终会采取与我们相反的观点。此外，如果我们或我们的子公司无法获得足够的资金，或在中国强制执行我们或我们的子公司现有的合同关系，我们的中国和印度企业和运营可能无法继续运营。违反任何现有或未来的中国、印度或其他法律法规或对这些法律法规的解释变更可能导致我们在这些国家的业务受到罚款和其他经济处罚，吊销执照，或被迫重组业务或完全关闭。

我们零售业务场所的变异性增加了对我们运营的压力

对我们的产品和服务的需求可能会出现显著波动，包括由于季节性、促销、产品发布或不可预见的事件，如对自然或人为灾害、极端天气或地缘政治事件的反应。例如，我们预计在第四季度会出现不成比例的零售额。我们未能以足够的数量库存或重新库存流行的产品，以致我们无法满足客户的需求，可能会严重影响我们的收入和未来的增长。当我们的产品库存过剩时，我们可能需要进行大量的库存降价或冲销，并承担承诺成本，这可能会大大降低盈利能力。由于免费升级、分段运输，以及额外的长区运输，我们的净运输成本经常会增加，以确保在假期及时交货。如果太多的客户访问我们的网站在短时间内由于需求增加，我们可能会经历系统中断，使我们的网站无法或阻止我们有效地履行订单，这可能会减少我们提供或销售的商品的数量和我们的产品和服务的吸引力。此外，在这些高峰期，我们可能无法为履行网络和客户服务中心提供足够的员工，而其他履行公司和客户服务合作包商可能无法满足季节性需求。本项目1A中其他地方描述的与实现网络优化和库存相关的风险在高需求期间被放大。

我们通常与我们的零售供应商有付款条件，超出了从我们的消费客户那里收取收益所需的时间。由于假日销售，截至每年12月31日，我们的现金、现金等价物和有价证券余额通常达到最高水平（由投资和融资活动提供或用于投资和融资活动的现金流除外）。此操作周期将导致截至12月31日的应付账款相应增加。我们的应付账款余额一般在今年的前三个月有所下降，导致我们的现金、现金等价物和有价证券余额也相应下降。

我们受到卖方的欺诈性或非法活动的影响

有关在线服务提供商责任的法律目前尚未解决。此外，政府机构在过去和未来都可能需要改变这项业务的运作方式。在卖方程序，我们维护政策和过程旨在防止卖家收集付款，欺诈或其他，当买家从未收到他们订购的产品或当收到的产品实质上不同于卖家的描述，并防止卖家在我们的商店或通过其他商店销售非法、假冒、盗版或赃物，以非法或不道德的方式销售商品，违反他人的专有权利，或违反我们的政策。当这些政策和程序被规避或未能充分运作时，它可能会损害我们的业务或损害我们的声誉，我们可能会因卖方的非法行为而面临民事或刑事责任。在我们的A2Z保证下，在这些情况下，我们向买家支付一定的限制，随着我们的第三方卖方销售的增长，该项目的成本将会增加，并可能对我们的经营结果产生负面影响。

我们面临着与充分保护知识产权和被指控侵犯第三方知识产权的风险

我们认为我们的商标、服务标志、版权、专利、商业服装、商业秘密、专有技术和类似的知识产权对我们的成功至关重要，我们依靠商标、版权、专利法、商业秘密保护以及与员工、客户和其他人的保密和/或许可协议来保护我们的专有权利。在我们提供产品和服务的每个国家都没有有效的知识产权保护。我们也可能无法在我们经营的所有国家获得或维护适当的域名。此外，管理域名的规定可能不能保护我们的商标和类似的专有权利。我们可能无法阻止第三方获得类似、侵犯或减少我们的商标和其他专有权利价值的域名。

我们并不总是能够发现或确定任何未经授权使用我们的专利权利的范围。第三方采取的行动，许可我们的所有权利，可能会大大降低我们的所有权利或声誉的价值。保护我们的知识产权需要花费大量的财务和管理资源。此外，我们保护知识产权的步骤并不总是充分保护我们的权利或防止第三方侵犯或挪用我们的专产权。我们也不能确定其他人是否不会独立开发或以其他方式获得同等或优越的技术或其他知识产权。

关于我们涉嫌侵犯第三方的知识产权，我们一直受到约束，并希望继续受到索赔和法律诉讼的约束。这类索赔，无论是否有功，在过去和将来都可能导致大量的财务和管理资源的支出，对我们的禁令，或重大的损害赔偿，包括满足赔偿义务或从声称我们侵犯了其权利的第三方获得许可。此类许可可能根本无法按照我们可以接受的条款获得。其唯一或主要业务是主张此类索赔的第三方的增加放大了这些风险。

我们的数字内容产品部分依赖于有效的数字版权管理技术来控制对数字内容的访问。我们所使用的数字版权管理技术的违反或故障可能会使我们提出索赔，而内容提供商可能不愿意将他们的内容纳入我们的服务中。

我们有外汇风险

我们的国际商店和产品和服务的某些公司间余额暴露于外汇汇率波动中。由于这些波动，经营结果可能与预期有重大差异，我们可能会在重新衡量公司间余额时记录重大损益。随着我们扩大国际业务，我们的汇率波动敞口有所增加。我们还持有现金等价物和/或外币有价证券，包括欧元、英镑和日元。当美元与这些货币相比走强时，现金等价物和有价证券余额，在折算后，可能会大大低于预期，反之亦然。

运营风险

我们的扩张对我们的管理、运营、财务和其他资源造成了重大影响

我们正在继续迅速和显著地扩大我们的全球业务，包括增加我们的产品和服务提供，并扩大我们的基础设施，以支持我们的零售和服务业务。我们目前业务规模的复杂性可能会给我们的管理、人员、运营、系统、技术性能、财务资源以及内部财务控制和报告功能带来重大压力，而我们的扩张增加了这些因素。如果未能有效地管理增长，可能会损害我们的声誉，限制我们的增长，并对我们的经营结果产生负面影响。

我们的经营业绩和增长率都经历了显著的波动

我们并不总是能够准确地预测我们的增长率。我们根据销售估计数确定费用水平和投资计划。我们的大部分支出和投资是固定的，如果我们的销售低于预期，我们并不能总是能够足够迅速地调整我们的支出。

我们的收入增长可能无法持续，我们的百分比增长率可能会下降。我们的收入和营业利润的增长取决于我们或我们的卖方提供的产品和服务需求的持续增长，我们的业务受到全球一般经济和商业状况的影响。需求的疲软，无论是由于客户偏好的变化，还是由于美国或全球经济的疲软，都可能会导致收入下降或增长。

我们的销售和经营结果也将因许多其他原因而波动，包括由于本节其他地方描述的因素以及以下因素：

- 我们能够保留和增加对现有客户的销售，吸引新客户，并满足客户的需求；
- 我们保留和扩大我们的卖家网络的能力；
- 我们能够提供优惠的产品，管理库存，履行订单；
- 引入有竞争力的商店、网站、产品、服务、降价或改进；
- 互联网、电子商务、电子设备和网络服务的使用率或采用率的变化，包括美国以外的地区；
- 我们的系统和基础设施的扩展和升级的时间、有效性和成本；
- 我们的地理、服务和产品线扩展的成功；
- 我们的融资范围以及融资的条款和未来增长；
- 法律程序和索赔的结果，其中可能包括重大的金钱损害或禁令救济，并可能对我们的经营结果产生重大的不利影响；
- 我们销售的产品和服务组合的变化；
- 我们的商品水平和供应商回报的变化；
- 我们提供快速和免费的送货服务，继续降低全球价格，并为客户提供额外的好处；
- 影响我们的声誉或品牌形象的因素；
- 我们在技术和内容、履行和其他费用类别上的投资程度；

- 燃料、汽油价格的上涨，以及其他能源产品和纸张、包装用品、五金产品等商品价格的上涨；
- 我们的客户和我们的商店之间的网络运营商成功收取费用的程度，以使我们的客户不受损害和不受限制地访问我们的在线服务；
- 我们有能力在这些款项到期时收取欠我们的款项；
- 新技术和现有技术或行业趋势限制在线广告或影响我们定制广告或以其他方式定制产品和服务的能力；
- 我们的服务的使用受到间谍软件、病毒、网络钓鱼和其他垃圾邮件、拒绝服务攻击、数据盗窃、计算机入侵、中断和类似事件的影响的程度；和
- 由自然或人为灾害、极端天气、地缘政治事件和安全问题（包括恐怖袭击和武装敌对行动）、劳工或贸易争端以及类似事件造成的中断。

我们面临着与成功优化和运营履行网络和数据中心相关的风险

未能充分预测客户需求或以其他方式成功优化和运营我们的履行网络和数据中心，将导致履行或数据中心容量超过或不足、成本增加和减值费用，其中任何费用都可能对我们的业务造成重大损害。随着我们继续增加实现和数据中心的能力，或增加具有不同需求的新业务，我们的实现和数据中心网络变得越来越复杂，运营它们变得更加具挑战性。不能保证我们将能够有效地运行我们的网络。

此外，如果未能在我们的履行网络中优化库存，我们将通过需要长区域或部分运输来增加我们的净运输成本。我们和我们的共同采购商可能无法充分配备我们的履行网络和客户服务中心。在我们的一些商业协议下，我们维护了其他公司的库存，从而增加了跟踪库存和运营我们的履行网络的复杂性。我们未能正确处理这些库存或其他业务的能力代表我们执行库存履行服务准确预测产品需求可能导致我们无法获得足够的存储空间或优化我们的履行网络或导致其他意外的成本和其他损害我们的业务和声誉。

我们依靠有限数量的航运公司交付库存和完成订单给我们的客户。无法与这些公司谈判可接受的条款，或这些公司或我们自己的运输系统遇到的性能问题或其他困难，可能会对我们的经营结果和客户体验产生负面影响。此外，我们有效接收入境库存和向客户运送已完成订单的能力也可能会受到自然或人为灾害、极端天气、地缘政治事件和安全问题、劳资或贸易纠纷以及类似事件的负面影响。

我们可能会被数据丢失或其他安全漏洞所破坏

因为我们收集、处理、存储和传输大量数据，包括机密、敏感、专有、商业和个人信息，未能防止或减轻数据丢失、盗窃、滥用或其他影响我们或供应商或客户技术、产品、系统的安全漏洞或漏洞，可能使我们或客户面临丢失、披露或滥用这些信息的风险；对我们的经营结果产生不利影响；导致诉讼、责任或监管行为（包括根据有关隐私、数据保护、数据安全、网络安全和消费者保护的法律法规）；阻止客户或卖家使用我们的商店和服务；否则会损害我们的业务和声誉。我们使用第三方技术和系统有各种原因，包括但不限于加密和身份验证技术、员工电子邮件、向客户交付内容、后台支持和其他功能。我们的一些系统过去经历过安全漏洞，虽然它们对我们的操作结果没有重大不利影响，但不能保证未来会有类似的结果。尽管我们已经开发了旨在保护客户数据和防止此类事件的系统和流程，包括旨在减少第三方供应商或客户安全漏洞影响的系统和流程，但这些措施不能提供绝对安全，可能无法按预期操作或规避。

我们面临着与系统中断和缺乏冗余相关的风险

我们偶尔会遇到系统中断和延迟，使我们的网站和服务无法获得或响应缓慢，并阻止我们有效地接受或履行订单或向第三方提供服务，这可能会降低我们的净销售和产品和服务的吸引力。我们采取的措施是增加软件和硬件、升级系统和网络基础设施、提高系统的稳定性和效率，可能不足以避免系统中断或对我们的操作结果产生不利影响的中断或延迟。

我们的计算机和通信系统和操作在过去，或未来可能由于自然或人为灾害、极端天气、地缘政治事件和安全事件（包括恐怖袭击和武装敌对行动）、计算机病毒、物理或电子入侵，以及类似的事件或中断。任何这些事件都可能导致系统中断、延迟和关键数据丢失，并可能阻止我们接受和履行客户订单和提供服务，这可能使我们的产品和服务不具吸引力，并使我们承担责任。我们的系统并非完全冗余，而且我们的灾难恢复计划可能还不够。此外，我们的保险可能没有提供足够的保险来弥补相关的损失。任何这些事件都可能损害我们的声誉，补救昂贵。

关键高级管理人员的流失或未能聘用和留住高技能和其他关键人员，可能会对我们的业务造成负面影响

我们依赖我们的高级管理层和其他关键人员，特别是我们的总裁贝佐斯杰弗里、首席执行官和董事长。我们没有“关键人物”的人寿保险单。我们也依赖于其他高技能的人员。在技术行业，对合格人员的竞争一直很激烈，特别是对软件工程师、计算机科学家和其他技术人员。失去任何执行人员或其他关键员工，或无法雇用、培训、留住和管理合格人员，可能会损害我们的业务。

我们的供应商关系使我们面临许多风险

我们有重要的供应商，包括内容和技术许可方，在某些情况下，有限或单一的供应来源，这对我们的采购、服务、制造以及任何相关的持续服务都很重要。我们与大多数供应商没有长期安排，以保证商品、内容、组件或服务、特定的付款条款或信用额度的延长。我们当前的供应商决定以可接受的条款限制或停止销售或授权商品、内容、部件、或服务，或延迟交付，包括由于一个或多个供应商因经济状况不佳、自然灾害或其他原因而破产，可能导致我们无法以及时和有效的方式和可接受的条款从其他供应商采购替代品。此外，我们的供应商或其他供应商违反适用的法律、法规、合同条款、其他人的知识产权，或我们的供应链标准，以及被视为不道德、不安全或危险的产品或做法，可能会使我们面临索赔，损害我们的声誉，限制我们的增长，并对我们的经营结果产生负面影响。

我们的商业协议、战略联盟和其他商业关系使我们面临风险

我们通过商业协议、战略联盟和业务关系，为企业提供实体、电子商务、非渠道零售和其他服务。根据这些协议，我们提供网络服务、技术、履行、计算、数字存储和其他服务，并使卖家能够通过我们的商店提供产品或服务。这些安排很复杂，需要大量的基础设施容量、人员和其他资源承诺，这可能会限制我们可以服务的业务数量。我们可能无法实现、维护和开发这些商业关系的组成部分，可能包括web服务、履行、客户服务、库存管理、税收、支付处理、硬件、内容和第三方软件，以及邀请第三方执行服务。我们根据某些商业协议获得的补偿金额部分取决于另一家公司的销售额。因此，当其他公司的产品不成功时，我们收到的补偿可能会低于预期，或协议可能会终止。此外，我们可能无法在有利的条件下建立额外的或替代的商业关系和战略联盟。如果我们未能成功实施、维护或开发这些服务，我们也可能会受到来自我们提供这些服务的企业的索赔。

由于我们的协议终止，我们可能根本无法以可比条款更新或替换这些协议。我们未来可能会以不太优惠的条款进行修改，或遇到难以履行合同义务的当事人，这可能会对我们的经营结果产生不利影响。

我们目前和未来的电子商务服务协议、其他商业协议和战略联盟会产生额外的风险，例如：

- 中断我们正在进行的业务，包括对现有业务的管理损失；
- 对其他关系的损害；
- 签订、修改或终止该协议或关系的收入和收入变动；
- 难以在商业协议下进行整合。

当我们在进行、整合和维护收购和投资方面不成功时，我们的业务就受到影响

我们已经收购并投资了许多公司，未来我们可能会收购或投资或与其他公司签订合资企业。这些交易记录会产生以下风险，例如：

- 中断我们正在进行的业务，包括对现有业务的管理损失；
- 在留住关键人员时存在的问题；
- 我们收购或投资的业务的额外经营损失和费用；
- 有形和无形资产和商誉的潜在减值，包括收购的结果；
- 我们收购的公司或我们投资的公司或我们自己的客户的潜在损害；
- 在预期时间内完成这些交易并获得预期收益的困难；
- 将获得的操作、技术和权利纳入我们的产品的困难，以及与此种集成相关的非预期费用；
- 新公司会计、财务报告、管理、信息数据安全、人力资源等管理系统整合难以有效管理，延迟或不成功实施缺乏控制；
- 由于投资价值下降或将被投资方的财务业绩纳入财务结果，我们可能造成的损失；
- 对于被投资方的财务业绩全部或部分纳入我公司财务业绩的投资，对被投资方的会计、财务报告以及类似系统、控制和流程的依赖；
- 在公司获得适合大型上市公司的控制、程序 and 政策的困难；
- 与我们收购或投资的业务相关的风险，可能与我们的其他业务面临的风险不同或更重大；
- 与我们收购或投资的公司相关的潜在未知负债；以及
- 对于外国交易，与不同文化和语言的业务整合相关的额外风险，以及与特定国家相关的经济、政治和监管风险。

由于未来的收购或合并，我们可能需要发行额外的股权证券，花费我们的现金，或招致债务，或有负债，或与无形资产相关的摊销费用，其中任何一个都可能降低我们的盈利能力，损害我们的业务，或只有在不利的条件下，如果有的话。此外，支持我们的收购和战略投资的估值可能会迅速发生变化。我们可以确定，这些估值的公允价值可能出现减值或暂时下降，这可能会对我们的财务结果产生不利影响。

我们面临着重大的库存风险

除了本项目1A所述的与履行网络和库存优化相关的风险外，我们还面临重大的库存风险，因为季节性、新产品发布、产品周期和定价快速变化、产品缺陷、消费者需求和消费者支出模式变化、产品品味变化、损坏和其他因素可能对我们的经营结果产生不利影响。我们努力准确地预测这些趋势，并避免我们生产和/或销售的产品库存过剩或库存不足。然而，对产品的需求可能会在订购库存或组件的时间和销售日期之间发生显著变化。此外，当我们开始销售或制造新产品时，可能很难建立供应商关系，确定适当的产品或部件选择，并准确地预测需求。获取某些类型的库存或部件需要大量的提前时间和预付，可能无法退回。我们有广泛的选择和大量的库存水平，如消费电子产品，有时我们无法销售足够数量的产品或满足相关的销售季节的需求。上述任何一个库存风险因素都可能会对我们的经营结果产生不利影响。

我们正面临着与支付相关的风险

我们接受多种付款，包括信用卡、借记卡、信用账户（包括促销融资）、礼品卡、客户银行账户直接借记卡、消费者发票、实物银行支票和交付时付款。对于我们向客户提供的现有和未来的付款选项，我们目前需要遵守，并可能会遵守额外的法规和法规遵从性要求（包括实施增强身份验证的义务

可能导致重大成本,降低支付产品的易使用性),以及欺诈。对于某些支付方式,包括信用卡和借记卡,我们会支付交换费和其他费用,这可能会随着时间的推移而增加,并增加我们的运营成本,降低盈利能力。我们依靠第三方提供某些亚马逊品牌的支付方式和支付处理服务,包括处理信用卡、借记卡、电子支票和促销融资。在每一种情况下,如果这些公司不愿意或不能为我们提供这些服务,它都可能会破坏我们的业务。我们还提供联合品牌的信用卡项目,如果以不太优惠的条件续期或终止,这可能会对我们的经营结果产生不利影响。我们还需要遵守支付卡协会的操作规则,包括数据安全规则、认证要求和管理电子资金转移的规则,这些规则可能会改变或重新解释,使我们感到困难或不可能遵守。不遵守这些规则或要求,以及任何违反、妥协或未能发现或防止涉及我们的数据安全系统的欺诈活动,可能导致我们对发卡银行的成本负责,受到罚款和更高的交易费用,以及失去我们接受客户的信用卡和借记卡支付的能力,处理电子资金转移,或促进其他类型的在线支付,我们的业务和经营结果可能会受到不利影响。

此外,我们在某些司法管辖区提供受监管的服务,因为我们使客户能够与我们保持账户余额,并将资金转移给第三方,而且我们为第三方提供服务,以方便代表他们付款。司法管辖区要求我们遵守许可、监管检查、担保和资本维护、转移资金的使用、处理和隔离、消费者披露、维护或处理数据以及认证的要求。我们还将遵守或自愿遵守其他一些有关支付、洗钱、国际转账、隐私、数据保护、数据安全、网络安全、消费者保护和电子资金转移的法律和法规。如果我们被发现违反了适用的法律或法规,我们可能会受到额外的要求和民事和刑事处罚,或被迫停止提供某些服务。

我们有一个快速发展的商业模式,我们的股票价格是高度波动的

我们有一个快速发展的商业模式。我们的普通股的交易价格除了应对本项目1A中其他地方描述的风险外,也有显著的波动,以及:

- 利率的变动;
- 互联网和我们经营的行业领域的状况或趋势;
- 经营业绩的季度变化;
- 一般股票市场的波动,特别是与互联网相关的公司的市场价格的波动;
- 我们财务估计的变化,或增加或降低未来支出或投资水平的决定;
- 证券分析师的财务估计和建议的变化;
- 我公司资本结构的变化,包括向公众发行额外债务或权益;
- 其他电子商务或技术公司的估值方法或绩效的变更;以及
- 主要投资者的普通股交易和某些分析师的报告、新闻和投机。

我们股票价格的波动可能会对我们的业务和融资机会产生不利影响,迫使我们增加对员工的现金补偿,或给予比以往更大的股票奖励,这可能会损害我们的经营业绩,或减少我们现有股东的持股百分比,或两者兼而有之。

法律和监管风险

政府监管正在不断发展,不利的变化可能会损害我们的业务

我们要遵守一般的商业法规和法律,以及专门管理互联网、物理、电子商务、数字内容、网络服务、电子设备、广告、人工智能技术和服务以及其他产品和服务的法规和法律。本法规及法律包括税收、隐私、数据保护、数据安全、数据安全、网络安全、消费者保护、定价、内容、版权、分销、运输、移动通信、电子设备认证、电子废物、能源消耗、环境法规、电子合同及其他通信、竞争、就业、贸易及保护主义措施、网络服务、注册、许可及信息报告要求、无限制的互联网访问我们的服务或访问我们的设施;网站的设计和运营、健康、安全和卫生标准、产品和服务的特点、合法性和质量、产品标签、无人机系统的商业运行等事项。目前尚不清楚现有的管理财产所有权、诽谤、隐私、数据保护、数据安全、网络安全和消费者保护等问题的法律如何适用于我们的运营方面,如互联网、电子商务、数字内容、网络服务、电子设备、广告和人工操作

情报技术和服务。大量的司法管辖区规范了我们的业务，随着我们的业务范围的扩大，这些规定的范围、性质和范围正在演变和扩大。我们定期接受政府和监管部门根据现有法律、法规或解释进行的正式和非正式的审查和调查，或寻求新的和新的方法来规范我们的运作。例如，一些监管机构已经展开调查，以评估我们的业务各方面是否违反了竞争规则。政府或监管当局应用这些法律法规的不利法规、法律、决定、或解释，或调查、调查或执行行动，可能导致我们招致大量成本，使我们面临意想不到的民事和刑事责任或处罚（包括巨额罚款），减少对我们的产品和服务的需求或可用性，增加我们的经营成本，要求我们以严重不利于我们的业务的方式改变我们的业务实践，损害我们的声誉，阻碍我们的增长，或其他对我们的运营产生重大影响。

索赔、诉讼、政府调查和其他程序可能会对我们的业务和经营结果产生不利影响

作为一个创新的公司提供广泛的消费者和商业产品和服务，我们经常受到实际和威胁索赔、诉讼、审查、调查和其他程序，包括政府和监管当局的程序，涉及广泛的问题，包括专利和其他知识产权问题、税收、劳动和就业、竞争和反垄断、隐私、数据保护、数据安全、网络安全、消费者保护、商业纠纷、我们和第三方提供的商品和服务，以及其他问题。

随着时间的推移，随着我们的业务范围和地理范围的扩大，我们的产品，服务和运营变得越来越复杂，这些程序的数量和规模越来越增加。任何这些类型的诉讼都可能对我们产生不利影响，因为我们的法律成本、运营中断、管理资源的转移、负面宣传和其他影响。这些问题的结果在本质上是不可预测的，并受到重大的不确定性的影响。从这些事项中确定法律储备或可能的损失涉及判断，可能不能反映全部的不确定性和不可预测的结果。在最终解决这些问题之前，我们可能会面临超过记录数额的损失，而这些数额可能是重大的。如果我们的任何估计和假设发生改变或证明不正确，它可能会对我们的业务、合并财务状况、经营结果或现金流产生重大影响。此外，一个或多个此类程序的解决，包括和解的结果，可能涉及许可证、制裁、同意法令或命令，要求我们在未来支付重大款项，阻止我们提供某些产品或服务，要求我们以对我们的业务有重大不利的方式改变我们的业务实践，要求开发非侵权或其他改变的产品或技术，损害我们的声誉，或对我们的运营产生重大影响。

当人员或财产被我们销售或制造的产品损害时，我们将面临产品责任索赔

我们销售或制造的一些产品使我们面临与人身伤害或疾病、死亡、或环境或财产损害有关的产品责任或食品安全索赔，并可能要求产品召回或其他行动。使用我们的服务和商店销售产品的第三方也会让我们面临产品责任索赔。虽然我们维持责任保险，但我们不能确定我们的承保范围是否足以支付实际发生的责任，或者保险将继续以经济合理的条款向我们提供，或完全可以。虽然我们强加给旨在禁止销售某些类型产品的合同条款，但我们可能无法检测、执行或就违反此类协议收取足够的损害赔偿。此外，我们与供应商和卖家达成的一些协议并不赔偿我们的产品责任。

我们面临着额外的税收义务和征收义务

我们在美国（联邦和州）和许多外国司法管辖区承担各种税收和税收义务。我们可能会承认额外的税收费用，并承担额外的税收责任，包括由于法律、法规、行政实践、原则和与税收相关的解释的变化而导致的其他税收征收责任，包括改变全球税收框架、竞争和不同司法管辖区的其他法律和会计规则。这种变化可能是经济、政治和其他条件的结果。越来越多的司法管辖区正在考虑或已经采取了实施新税收措施的法律或行政措施，包括基于税收的税收、针对在线商业和远程销售商品和服务。这些义务包括对在线市场和远程销售者收取销售、消费、增值或其他税收的新义务，或可能导致第三方义务责任的其他要求。例如，欧盟、某些成员国和其他国家已经提议或颁布了对在线广告和市场服务收入征税。我们的操作和现金流的结果可能不利影响额外的这种性质的税收前瞻性的前瞻性或追溯性或额外的税收或处罚导致未能遵守任何收集义务或未能提供信息我们的客户，供应商和其他第三方税收报告的目的给各种政府机构。在某些情况下，我们也可能没有足够的通知，使我们能够在建立系统并在生效日期之前正确遵守新的报告或收集义务。

我们的税务费用和负债也受到其他因素的影响，如我们的业务经营、收购、投资、进入新业务和地区、公司间交易、我们的外国收入的相对金额、我们无法实现相关税收优惠的司法管辖区发生的损失、特殊或域外税收制度的适用性、外汇汇率的变化、我们对收入和损失预测的变化以及与其相关的司法管辖区的组合，以及我们的税收资产和负债及其估值的变化。在我们的正常业务过程中，有许多交易和计算的最终税务确定是不确定的。在评估和估计我们的税务费用、资产和负债时，需要有重要的判断力。

我们还受到不同司法管辖区的税收争议，这可能导致对我们的税收评估。审计、调查或其他税务争议中的发展可能对我们的期间或后续期间的经营业绩或现金流产生重大影响。我们定期评估这些程序产生不利结果的可能性，以确定我们应计税款的充分性。虽然我们认为我们的税收估计是合理的，但审计、调查和任何其他税收争议的最终结果可能与我们的历史税收应计额有重大不同。

我们将面临与政府合同和相关采购法规相关的风险

我们与美国、州、地方和外国政府实体签订的合同必须遵守各种与其形成、管理和履行相关的采购法规和其他要求。我们将接受与政府合同有关的审计和调查，任何违规行为都可能导致各种民事和刑事处罚和行政处罚，包括终止合同、退还或暂停付款、没收利润、支付罚款，以及暂停或禁止从事未来的政府业务。此外，其中一些合同需要定期获得资金批准和/或规定政府随时终止，没有理由。

第1B项。 未解决的员工意见

无。

项目2。 属性

截至2020年12月31日，我们运营了以下设施（数千个）：

使用情况说明	出租的正方形 镜头 (1)	所拥有的正 方形镜头	地理位置
办公空间	23,731	5,696	北美地区
办公空间	19,023	1,823	国际的
实体店, (2)	21,157	662	北美地区
实体店, (2)	169	—	国际的
履行情况、数据中心和其他方面	285,677	8,461	北美地区
履行情况、数据中心和其他方面	104,668	3,449	国际的
合计	454,425	20,091	

(1) 对于租赁物业，表示除子出租空间以外的租赁空间总数。

(2) 截至2020年12月31日，其中包括611家北美和7家国际门店。

段	出租的正方形 镜头 (1)	拥有的方形镜 头 (1)
北美地区	298,879	3,813
国际的	102,192	1,294
大白时间	10,599	7,465
合计	411,670	12,572

(1) 部门金额不包括公司设施。共享设施根据使用情况分配在各部门之间，主要与持有我们的技术基础设施的设施有关。参见第二部分第8项“财务报表和补充数据-附注10-段信息”。

我们拥有并租赁了我们在西雅图，华盛顿州和弗吉尼亚州的阿灵顿的公司总部。

项目3。 法律程序

参见第二部分的第8项，“财务报表和补充数据-附注7-承诺和或有事项-法律程序”。

项目4。 矿山安全信息披露情况

不适用。

第二部分

项目5. *注册人普通股市场、相关股东事项及发行人购买权益证券的市场 市场信息*

我们的普通股在纳斯达克全球选择市场进行交易，代号为“AMZN”。

股份持有人

截至2021年1月20日，我们的普通股共有6330名股东，尽管实益所有者要多得多。

最近卖出未登记的证券

无。

发行人购买股权性证券

无。

项目6. 选定的合并财务数据

以下选定的合并财务数据应结合合并财务报表及其第二部分“财务报表和补充数据”第8项的附注，以及第二部分“管理对财务状况和经营结果的讨论和分析”所载的信息。“历史结果不一定表明未来的结果。”

	2016	截至12月31日的年度，			
		2017 (1)	2018	2019	2020
(以数百万美元为单位，每股数据除外)					
经营情况说明：					
净销售额	\$ 135,987	\$ 177,866	\$ 232,887	\$ 280,522	\$ 386,064
营业收入	\$ 4,186	\$ 4,106	\$ 12,421	\$ 14,541	\$ 22,899
净收入（亏损）	\$ 2,371	\$ 3,033	\$ 10,073	\$ 11,588	\$ 21,331
基本每股收益，（2）	\$ 5.01	\$ 6.32	\$ 20.68	\$ 23.46	\$ 42.64
稀释的每股收益（2）	\$ 4.90	\$ 6.15	\$ 20.14	\$ 23.01	\$ 41.83
用于计算每股收益的加权平均股：					
基本的	474	480	487	494	500
稀释的	484	493	500	504	510
现金流表：					
（3）（用于）经营活动提供的现金净额	\$ 17,203	\$ 18,365	\$ 30,723	\$ 38,514	\$ 66,064
12月31日，					
	2016	2017	2018	2019 (4)	2020
(以百万计)					
资产负债表：					
总资产合计	\$ 83,402	\$ 131,310	\$ 162,648	\$ 225,248	\$ 321,195
长期债务合计	\$ 20,301	\$ 45,718	\$ 50,708	\$ 75,376	\$ 101,406

(1) 2017年8月28日收购了全食超市市场。全食市场的经营结果已包括在我们自收购之日起的经营结果中。

(2) 每股收益的进一步讨论，见第二部分财务报表和补充数据注1-业务、会计政策和补充披露的说明”

(3) 由于采用了新的会计指导，我们回顾性调整了合并现金流量表，增加了限制现金和现金等价物，重申了2016年和2017年经营活动提供的现金。

(4) 由于2019年1月1日采用了新的会计指南，我们确认了租赁的经营租赁资产和负债，期限超过12个月。以前的金额未调整，并继续按照我们的历史会计政策报告。

项目7。 管理层对财务状况和经营成果的探讨与分析

前瞻性声明

本关于表格10-K的年度报告包括了1995年的私人证券诉讼改革法案意义上的前瞻性声明。除本年度报告外，除历史事实报表以外的所有报表，包括有关指导、行业前景或未来经营结果或财务状况的报表，均具有前瞻性。我们使用诸如预期、相信、预期、未来、打算和类似表达式的词语来识别前瞻性的陈述。前瞻性陈述反映了管理层当前的预期，而且本身并不确定。

实际结果可能有各种原因，包括外汇汇率波动、全球经济状况和客户支出的变化、世界事件、互联网、在线商务和云服务的增长率、Amazon.com投资于新商业机会的金额和投资的时间、出售给客户的产品和服务的混合、产品与服务组合、我们欠收入或其他税收的程度、竞争、增长管理、经营结果的潜在波动、国际增长和扩张、索赔、诉讼、政府调查和其他程序的结果、履行、分拣、交付和数据中心优化、库存管理风险、需求可变性、我们签订、维护和开发商业协议的难度，提议和完成的收购和战略交易、支付风险以及实现吞吐量和生产力的风险。此外，全球经济气候和covid-19大流行造成的额外或不可预见的影响扩大了其中许多这些风险。这些风险和不确定因素，以及可能导致我们的实际结果与管理层的预期有显著差异的其他风险和不确定性，将在第一部分的项目“风险因素”中更详细地描述。

产品概述

我们的主要收入来源是向客户销售广泛的产品和服务。通过我们的商店提供的产品包括我们购买的转售商品和内容，以及第三方卖方提供的产品，我们还生产和销售电子设备和生产媒体内容。一般来说，我们将从库存中销售的产品毛收入确认为产品销售，并将第三方销售者销售的项目中的净收入份额确认为服务销售。我们寻求通过增加产品选择，在整个门店增加众多产品类别的单位销售。我们还提供其他服务，如计算、存储和数据库服务、履行、广告、发布和数字内容订阅。

我们的财务重点是自由现金流的长期、可持续的增长。自由现金流的驱动主要原因是增加营业收入和有效管理应收账款、库存、应付账款和现金资本支出，包括我们购买或租赁物业和设备的决定。营业收入的增加主要来自于产品和服务销售的增加，以及有效地管理运营成本，部分被我们对长期战略举措的投资所抵消，包括专注于改善客户体验的资本支出。为了增加产品和服务的销售，我们专注于改善客户体验的各个方面，包括降低价格、提高可用性、提供更快交付和性能时间、增加选择、生产原始内容、增加产品类别和服务提供产品、扩大产品信息、提高易用性、提高可靠性，以及赢得客户信任。有关我们的非GAAP自由现金流财务措施的其他信息，请参见下面的“运营结果-非GAAP财务措施”。

我们寻求降低每个单位的可变成本，并努力利用我们的固定成本。我们的可变成本包括产品和内容成本、支付处理和交易成本、挑选、包装和准备订单的装运、运输、客户服务支持、运行AWS所需的成本，以及我们的部分营销成本。我们的固定成本包括构建和运行技术基础设施所需的成本；为我们的网络商店、网络服务、电子设备和数字产品构建、增强和添加功能；建立和优化我们的履行网络和相关设施。可变成本通常随销售额而直接变化，而固定成本通常取决于容量需求的时间、地理扩张、类别扩展和其他因素。为了降低单位的可变成本，使我们能够降低客户的价格，我们寻求增加直接采购，增加供应商的折扣，并减少我们过程中的缺陷。为了尽量减少固定成本中不必要的增长，我们寻求提高流程效率，保持精益文化。

由于我们的模式，我们能够快速周转库存，并有一个产生现金的运营周期¹。平均而言，我们的高库存速度意味着我们通常在支付供应商之前向消费者收取款项。我们预计库存周转率会随时间的变化，因为它受到许多因素的影响，包括我们的产品组合，销售组合

¹经营周期是库存销售天数加上应收账款销售天数减去应付账款天数。

通过我们和第三方卖家，我们继续关注库存的可用性和产品产品的选择，我们对新地域和产品线的投资，以及我们选择利用第三方履行供应商的程度。我们也预计一些应付账款天随着时间的推移，因为他们受到几个因素的影响，包括产品销售的混合，第三方销售的销售，供应商的混合，季节性，和付款条件随着时间的变化，包括平衡的影响定价和付款条款的时间与供应商。

我们预计，随着时间的推移，随着计算机科学家、设计师、软件和硬件工程师以及销售人员的增加，我们在技术和内容方面的支出将会增加。由于地理上的扩展和我们的系统和操作的交叉功能，我们的技术和内容投资和资本支出项目通常支持各种产品和服务产品。我们寻求在技术和内容领域进行有效投资，包括AWS，扩展新的和现有的产品类别和服务产品，以及技术基础设施，以提高客户体验和我们的流程效率。我们相信，技术的进步，特别是处理能力、数据存储和分析的速度和降低成本、改进无线连接以及人工智能和机器学习的实际应用，将继续提高用户在互联网上的体验，并增加其在人们生活中的普及。为了最最好地利用这些持续的技术进步，我们投资AWS，它为各种规模的开发者和企业提供广泛的按需技术服务，包括计算、存储、数据库、分析、机器学习和其他服务。我们还在投资构建和部署创新和高效的软件和电子设备。

我们寻求有效地管理股东稀释，同时保持为战略目的发行股票的灵活性，如融资、收购和将员工薪酬与股东利益挂钩。我们利用限制性股票单位作为股权补偿的主要工具，因为我们相信这种补偿模式符合我们的股东和员工的长期利益。在衡量股东稀释时，我们包括所有既得和未既得的股票奖励，而不考虑估计的没收。截至2019年和2020年12月31日，已发行股票加未发行股票奖励总额为5.12亿股和5.18亿股。

我们的财务报告货币是美元，外汇汇率的变化显著影响了我们的报告结果和合并趋势。例如，如果美元相对于我们国际地区的货币同比走软，我们的综合净销售额和运营费用将高于货币保持不变的情况。同样地，如果美元相对于我们国际地区的货币同比走强，我们的综合净销售额和运营费用将低于货币保持不变的情况。我们相信，通过不断增长的国际业务，我们在美国经济之外的多元化，使我们的股东长期受益。我们还认为，在货币变化的影响前后，评估我们的经营结果和增长率是很有用的。

此外，对我们公司间余额的重新计量可能会导致与外汇汇率变动的重大影响。货币波动可能继续，这可能会显著影响（积极或消极）我们报告的结果和合并趋势和比较。

有关上述各行项目的其他信息，请参阅第二部分“财务报表和补充数据-说明1——业务说明、会计政策和补充披露”的第8项。

截至2019年12月31日的年度表10-K年度报告包括第2部分“管理层财务状况讨论与分析”中截至2018年12月31日年度财务状况和经营结果的讨论和分析。

covid-19的影响

covid-19大流行和由此造成的全球中断已经影响了我们的业务，以及我们的客户、供应商和第三方卖家的业务。为了为客户服务，同时也为员工和服务提供商的安全提供服务，我们修改了物流、运输、供应链、采购和第三方卖方流程的许多方面。从2020年第一季度开始，我们在全球范围内的业务进行了大量的流程更新，并调整了我们的履行网络，以实施员工和客户的安全措施，如增强清洁和物理距离、个人防护装备、消毒剂喷洒和温度检查。自2020年2月以来，我们已经雇佣了超过40万名全职和兼职员工来提高我们的履行网络能力。我们产生了大约40亿\$ 2020年第4季度的Covid-19相关成本，2020年总计超过115亿\$。我们将继续优先考虑员工和客户的安全，并遵守不断发展的联邦、州和地方标准，并实施我们确定符合员工、客户和社区最大利益的标准或流程。

关键的会计判断

按照美国公认会计原则（“GAAP”）编制财务报表需要影响资产和负债报告金额、收入和费用的估计和假设，以及合并财务报表和附注中或有负债的相关披露。美国证券交易委员会已将公司的关键会计政策定义为最重要的对公司财务状况和经营结果的描述，并需要公司做出最困难和主观的判断，往往是由于需要估计本质上不确定的事项。基于这个定义，我们已经确定了以下所提到的关键的会计政策和判断。我们还有其他关键的会计政策，包括使用对理解我们的结果很重要的估计、判断和假设。有关其他信息，请参见

第二部分第8项“财务报表和补充数据-附注1-业务描述、会计政策和补充披露”。“虽然我们认为我们的估计、假设和判断是合理的，但它们是基于现有的信息。在不同的假设、判断或条件下，实际结果可能与这些估计有显著差异。

存货情况

存货包括可供出售的产品，主要采用先入先出法核算，其成本和可变现净值都较低。该估值要求我们根据现有的可用信息，对可能的处置方法作出判断，例如通过向个别客户销售、返回产品供应商或清算，以及每个处置类别的预期可收回价值。这些关于未来库存处置的假设本质上是不确定的，我们的估计和假设的变化可能会导致我们在未来实现实质性的减记。作为衡量敏感度，截至2020年12月31日，每获得额外库存估值津贴的1%，我们将记录约2.7亿\$的额外销售成本。

此外，我们还对某些电子设备部件和某些产品签订了供应商承诺。这些承诺是基于预测的客户需求。如果我们减少这些承诺，我们可能会招致额外的成本。

所得税的征收情况

我们需要在美国（联邦和州）以及许多外国司法管辖区缴纳所得税。由于经济、政治和其他条件，税务法律、法规、行政惯例、不同司法管辖区的税收惯例、原则、解释可能会发生重大变化，在评估和估计我们的条款和应计税款时需要作出重大判断。在正常的交易过程中发生了许多交易，但最终的税务确定还不确定。此外，我们的实际和预测收入可能会因经济、政治和其他条件的变化，如covid-19大流行而发生变化，在确定我们使用递延所得税资产的能力时，需要做出重大判断。

我们的有效税率可能会受到许多因素的影响，如我们的业务运营、收购、投资、进入新业务和地区、公司间交易、外国收入的相对金额，包括低于法定利率、高于预期的辖区的收入、我们无法实现相关税收优惠的损失、特殊税收制度的适用性、外汇汇率的变化、股票价格的变化，我们的收入和损失预测以及相关司法管辖区组合的变化、递延所得税资产和负债及其估值的变化、法律、法规、行政实践、与税收相关的原则和解释的变化，包括全球税收框架的变化、竞争、以及不同司法管辖区的其他法律和会计规则。此外，一些国家已经制定或正在积极寻求修改其适用于企业跨国公司的税法。

我们目前在不同的司法管辖区也存在税务争议，这些司法管辖区可能会对我们评估额外的所得税负债。审计、调查或其他税务争议中的发展可能对我们的期间或后续期间的经营业绩或现金流产生重大影响。我们定期评估这些程序产生不利结果的可能性，以确定我们应计税款的充分性。虽然我们认为我们的税收估计是合理的，但审计、调查和任何其他税收争议的最终结果可能与我们的历史所得税规定和应计项目有重大不同。

流动性和资本资源

现金流量信息如下（以百万计）：

	截止于2019年12月31日的	
	年度	2020
本公司提供的现金（用于）：		
经营活动	\$ 38,514	\$ 66,064
投资活动	(24,281)	(59,611)
融资活动	(10,066)	(1,104)

我们的主要流动性来源是运营产生的现金、现金等价物和有价证券余额，按公允价值计算，截至2019年和2020年12月31日，这些公允价值为550亿\$和844亿\$。截至2019年和2020年12月31日，以外币持有的金额为153亿\$和235亿\$，主要是欧元、英镑和日元。

2019年和2020年，经营活动（使用）提供的现金为385亿\$和661亿\$。我们的经营现金流主要来自从我们的消费者、卖方、开发人员、企业和内容创建者客户以及广告客户那里收到的现金，被我们为产品和服务、员工薪酬、支付处理和和相关交易成本、经营租赁和长期义务支付的利息支付所抵消。从客户那里收到的现金和其他活动通常符合我们的净销售额。因为消费者主要使用信用卡从我们这里购买，所以我们从消费者那里收到的应收款款将很快结算。与前一年相比，2020年营业现金流的增加，主要是由于净收入的增加，不包括非现金支出，以及营运资本的变化。任何特定时间点的营运资本都受许多变量的影响，包括需求的变化、库存管理和类别扩大、现金收据和付款的时间、供应商付款条件以及外汇汇率的波动。

投资活动（用于）提供的现金对应现金资本支出，包括租赁改进、物业和设备供应商获得的激励、资产销售收益、收购现金支出、其他公司和知识产权投资以及有价证券的购买、销售和期限。2019年和2020年，投资活动提供的现金为\$（243亿）和\$（596亿），其变异主要是因为我们决定购买或租赁财产和设备、购买、到期和销售有价证券。现金资本支出为\$127亿，\$在2019年和2020年350亿，这主要反映了额外的投资能力来支持我们的实现业务和支持持续业务增长（其中大多数是支持AWS），我们希望随着时间继续投资。2019年和2020年，我们分别支付了25亿\$，25亿\$，23亿\$。

2019年和2020年，融资活动（用于）提供的现金为\$（101亿）和\$（11亿）。融资活动的现金流入来自2019年和2020年短期债务以及其他23亿\$和173亿\$的收益。融资活动的现金流出源于2019年和2020年短期债务以及123亿\$的123亿\$和184亿\$等长期债务和融资租赁的支付。2019年和2020年，根据融资租赁获得的房地产和设备为137亿\$和116亿\$，反映出支持持续业务增长的投资主要是由于对AWS技术基础设施的投资。

截至2020年12月31日，我们没有无担保循环信贷额度（“信贷协议”）、\$7.25亿商业票据计划（“商业票据计划”）未偿贷款和\$3.38亿未偿借款。更多信息见第二部分第8项“财务报表和补充数据-附注6-债务”。

截至2020年12月31日，外国子公司持有的现金、现金等价物和有价证券为172亿\$。我们打算将我们所有的外国子公司收入以及资本无限期地投资于美国以外的外国子公司，以及我们在遣返这些金额后将产生重大额外费用的司法管辖区。

与基于股票的超额补偿扣除和加速折旧扣除相关的税收优惠正在减少我们在美国的应税收入，而所有剩余的主要与美国联邦研究和开发抵免有关的联邦研究和开发抵免，在2020年减少了我们的联邦税收责任。U.S. 税收规则规定，通过允许在2022年之前选择合格财产，主要是设备，来加强加速折旧扣除。我们的联邦税收条款包括选择2018年和2019年合格财产的全部支出，以及2020年的部分选举。2019年和2020年，已缴纳的现金税（扣除退款）为8.81亿\$和17亿\$。我们努力以现金为基础，而不是基于财务报告来管理我们的全球税收。关于欧盟委员会2017年10月反对我们提供国家援助的决定，卢森堡税务当局计算了最初的回收金额，与

欧盟委员会决定约为2.5亿€，即我们在2018年3月存入托管，但须在所有上诉结束之前进行调整。

截至2019年和2020年12月31日，限制性现金、现金等价物和有价证券为3.21亿\$和\$, 2.57亿美元。关于我们的主要合同承诺以及质押资产的额外讨论，见第2部分第8项“财务报表和补充数据-附注7-承诺和或有事项”。此外，截至2020年12月31日，购买义务和公开购买订单分别为266亿\$。这些采购义务和公开采购订单通常可通过合同条款全部或部分取消。

我们相信，经营产生的现金流量、现金、现金等价物、有价证券余额以及借款安排，将足以满足我们至少未来12个月的预期运营现金需求。然而，对未来现金需求和现金流的任何预测都存在实质性的不确定性。请参见第一部分“风险因素”第1A项。“我们不断评估机会，以出售额外的股权或债务证券、获得信贷安排、获得融资和经营租赁安排、签订融资义务、回购普通股、支付股息、回购、再融资或重组债务，或进一步加强我们的财务状况。”

covid-19大流行以及由此造成的全球中断已经造成了巨大的市场波动。这些中断可能导致我们的应收账款违约，影响资产估值，导致减值费用，并影响租赁和融资信贷以及其他信贷市场的可用性。我们已经利用了一系列的融资方法来资助我们的运营和资本支出，并希望在当前的市场条件下继续保持融资的灵活性。然而，由于全球形势的迅速发展，无法预测大流行的意外后果是否相当有可能对我们未来的流动性和资本资源产生重大影响。

出售额外的股权或可转换债券将稀释我们的股东。此外，我们将不时地考虑收购或投资补充业务、产品、服务、资本基础设施和技术，这可能会影响我们的流动性需求，或导致我们获得额外的融资，或发行额外的股权或债务证券。不能保证将以我们可以接受的金额或条款提供额外的信贷额度或融资工具。

经营结果

我们已经将我们的业务分为三个部分：北美、国际和AWS。这些部门反映了公司评估其业务绩效和管理其运营的方式。参见第二部分第8项“财务报表和补充数据-附注10-段信息”。

Effects of COVID-19

正如如下讨论所反映的那样，covid-19大流行的影响和为应对其而采取的行动对我们2020年的行动结果产生了不同的影响。北美和国际市场的高净销售额反映了需求的增长，特别是当人们呆在家里，包括家庭主食和其他必需品和家庭产品，部分被满足网络能力和供应链限制所抵消。北美和国际部门的其他影响包括履行成本和销售成本占净销售额的百分比的增加，主要是由于生产力的下降、员工招聘和福利的增加，以及维护安全工作场所的成本。

我们预计履行网络能力和供应链约束、应收账款托收风险上升以及履行成本和销售成本占净销售额百分比的影响将持续到2021年第1季度的全部或部分。然而，不可能确定大流行的持续时间和范围，包括任何复发，行动应对大流行的规模和经济复苏大流行，任何持续影响消费者需求和消费模式，或其他大流行的影响，以及这些或其他大流行的未预期的后果是否相当可能实质性影响我们的操作结果。

净销售额

净销售额包括产品和服务销售。产品销售代表产品销售收入和相关运费和数字媒体内容，我们记录收入总收入。服务销售主要代表第三方卖家的费用，包括佣金和任何相关的履行和运费、AWS销售、广告服务、亚马逊Prime会员费和某些数字内容订阅。净销售信息如下（以百万计）：

	截止于2019年12月31日的	
	年度	2020
净销售额：		
北美地区	\$ 170,773	\$ 236,282
国际的	74,723	104,412
大白时间	35,026	45,370
合并的	<u>\$ 280,522</u>	<u>\$ 386,064</u>
同比增长的百分比：		
北美地区	21 %	38 %
国际的	13	40
大白时间	37	30
合并的	20	38
叶司比增长，不包括外汇汇率的影响：		
北部 美国	21 %	38 %
国际的	17	38
大白时间	37	30
合并的	22	37
销售组合：		
北美地区	61 %	61 %
国际的	27	27
大白时间	12	12
合并的	<u>100 %</u>	<u>100 %</u>

2020年的销售额比上年增长了38%。外汇汇率的变化在2019年影响了2019年和2020年\$（26亿）和\$14亿美元的净销售额。有关外汇汇率对销售增长的影响的讨论，请参见下面的“外汇汇率的影响”。

2020年，北美的销售额比上年增长了38%。销售增长主要反映了单位销售额的增加，包括第三方卖家的销售。单位销售的增加在很大程度上是由于我们继续努力降低客户的价格，包括我们的航运服务，以及增加的需求，包括对家庭主食和其他基本的和家庭产品的需求，部分被满足网络容量和供应链的限制所抵消。

2020年，国际销售额与前一年相比增长了40%。销售增长主要反映了单位销售额的增加，包括第三方卖家的销售。单位销售的增加在很大程度上是由于我们继续努力降低客户的价格，包括我们的航运服务，以及增加的需求，包括对家庭主食和其他基本的和家庭产品的需求，部分被满足网络容量和供应链的限制所抵消。2019年和2020年，2020年\$（24亿）和\$影响了国际净销售额。

2020年，AWS的销售额比前一年增长了30%。销售增长主要反映了客户使用量的增加，部分被价格的变化所抵消。价格的变化在很大程度上是由于我们继续努力降低客户的价格。

营业收入（亏损）

按分部划分的营业收入（亏损）如下（以百万计）：

	截至12月31日的年度，	
	2019	2020
营业收入（亏损）：		
北美地区	\$ 7,033	\$ 8,651
国际的	(1,693)	717
大白时间	9,201	13,531
合并的	<u>\$ 14,541</u>	<u>\$ 22,899</u>

2019年和2020年的营业收入分别为145亿\$和229亿\$。我们认为，由于我们的产品类别和服务的多样性，营业收入（损失）是一个比毛利润和毛利率更有意义的衡量标准。

增加北美经营收入在2020年绝对美元，与前一年相比，主要是由于单位销售增加，包括第三方销售方的销售，广告销售和某些运营费用增长缓慢，部分抵消了运输和履行成本增加部分由于Covid-19。我们预计，北美的运营收入至少在2021年第1季度都将继续受到Covid-19相关成本的负面影响。外汇汇率的变化影响了2019年和2020年2, 2020年2300万\$和800万\$的营业收入。

2020年的国际运营收入，相比前一年的运营亏损，主要是由于增加单位销售，包括第三方销售，广告销售，和某些运营费用的增长缓慢，部分抵消了运输和履行成本增加部分由于covid-19。我们预计，国际运营收入至少将在2021年第1季度期间继续受到covid-19相关成本的负面影响。1. 外汇汇率的变化影响了2019年和2020年的营业收入（亏损）和4.11亿\$。

2020年AWS营业收入增加绝对美元，与去年相比，主要是由于增加客户使用和成本结构生产力，包括减少折旧和摊销费用的变化估计有用的服务器，部分抵消增加工资和相关费用和支出在技术基础设施，这两个主要是由额外的投资来支持业务增长，并降低我们的客户的价格。2019年和2020年，有2.73亿\$美元和\$30亿美元的汇率变化影响了营业收入。

营业费用

经营费用信息如下（百万）：

	截止于2019年12月31日的	
	年度	2020
营业费用：		
销售成本	\$ 165,536	\$ 233,307
履行	40,232	58,517
技术和内容	35,931	42,740
市场营销活动	18,878	22,008
一般和行政部门	5,203	6,668
其他经营费用（收入），净额	201	(75)
经营费用合计	<u>\$ 265,981</u>	<u>\$ 363,165</u>
同比增长的百分比：		
销售成本	19 %	41 %
履行	18	45
技术和内容	25	19
市场营销活动	37	17
一般和行政部门	20	28
其他经营费用（收入），净额	(32)	(137)
占净销售额的百分比：		
成本的销售情况	59.0 %	60.4 %
履行	14.3	15.2
技术和内容	12.8	11.1
市场营销活动	6.7	5.7
一般和行政部门	1.9	1.7
其他经营费用（收入），净额	0.1	—

销售成本

销售成本主要包括消费品的购买价格、入站和出境运费成本，包括与分拣和配送中心以及我们是运输服务提供商相关的成本，以及我们记录总收入的数字媒体内容成本，包括视频和音乐。

与前一年相比，2020年绝对美元的销售成本增长，主要是由于销售增加导致的产品和运输成本增加。我们预计，销售成本占净销售额的百分比至少在2021年1季度继续受到covid-19相关成本的负面影响。

从供应商处接收产品的运费包含在我们的库存中，并确认为向客户销售产品时的销售成本。运输成本，包括分拣和配送中心以及运输成本

2019年和2020年分别为\$379亿和\$611亿。我们预计我们的运费将继续增长，只要我们的客户接受和使用我们的运输报价，我们使用更昂贵的运输方式，包括更快的交货，并且我们提供额外的服务。我们寻求通过实现更高的销售量，优化我们的履行网络，与供应商谈判，并实现更好的运营效率，部分降低运输成本。我们相信，为客户提供低价格是我们未来成功的基础，我们提供低价格的一种方式提供送货。

运营AWS部门的成本主要被划分为“技术和内容”，因为我们利用共享基础架构，支持我们的内部技术需求和对AWS客户的外部销售。

履行

履行成本主要包括在我们的北美和国际履行中心、实体店、客户服务中心的运营和人员配备中所产生的成本，以及支付处理成本。虽然AWS支付处理和相关交易成本包含在“履行”中，但AWS成本主要被归类为“技术和内容”。“履行成本占净销售额的百分比可能会因几个因素而不同，如支付处理和相关交易成本、我们的生产力和准确性水平、数量、规模和完成的单位的变化、重量、第三方卖家利用亚马逊服务履行的程度、履行网络的时间和实体商店扩展、我们利用第三方提供的履行服务的程度、销售的产品和服务的组合，以及通过改进我们的运营和增强客户自助服务功能，影响客户服务联系人的能力。此外，与我们的零售销售相比，我们的卖方的百分比中有更高的支付处理和相关交易成本，因为支付处理成本是基于基础交易的总购买价格。

与前一年相比，2020年绝对美元履行成本的增加，主要是由于产品和服务销售额和库存水平的可变成本，扩大我们的履行网络的成本，以及covid-19相关的影响，员工招聘和福利的增加，以及维护安全工作场所的成本。我们预计，实现成本占净销售额的百分比至少在2021年1季度继续受到Covid-19相关成本的负面影响。

我们寻求扩大我们的履行网络，以适应更多的选择和库存水平，并满足我们自己产品的销售以及我们提供履行服务的第三方销售的预期发货量。我们会定期评估我们的设施需求。

Technology and Content

技术和内容成本包括员工的工资和相关费用，参与新产品和现有产品和服务的研究和开发，开发，设计和维护我们的商店，管理和展示在我们的在线商店提供的产品和服务，以及基础设施成本。基础设施成本包括服务器、网络设备和与数据中心相关的折旧和摊销、租金、公用事业以及支持AWS和其他亚马逊业务所需的其他费用。这些成本总体上反映了我们为为客户提供各种产品和服务所做的投资。

我们寻求在许多技术和内容领域进行有效的投资，因此我们可以通过快速的技术开发，继续提高客户体验，提高我们的过程效率，同时以不断增长的规模运营。由于地理上的扩展和我们的系统和操作的交叉功能，我们的技术和内容投资和资本支出项目通常支持各种产品和服务提供。我们预计，随着我们继续增加员工和技术基础设施，我们在技术和内容方面的支出将不断增加。这些成本将根据使用情况分配给各个部门。技术和内容在2020年增加绝对美元成本，与去年相比，主要是由于增加工资和相关成本与技术团队负责扩大我们现有的产品和服务和倡议引入新产品和服务和增加技术基础设施，抵消减少折旧和摊销费用从我们的服务器的使用寿命。有关我们的服务器估计使用寿命变化的其他信息，请参见第8部分“财务报表和补充数据-说明1-业务、会计政策和补充披露-估计的使用”。

市场营销活动

营销成本包括广告和工资，以及从事营销和销售活动的人员的相关费用，包括与AWS相关的销售佣金。我们主要通过许多营销渠道引导客户到我们的商店，如我们的赞助搜索、第三方客户推荐、社交和在线广告、电视广告和其他举措。根据销售的增长和利率的变化，我们的销售成本在很大程度上是可变的。如果这些流量来源的竞争有所增加或减少，或者我们这些渠道的混合会发生变化，我们希望我们的营销成本会发生相应的变化。

与前一年相比，2020年绝对美元的营销成本增加，主要是由于从事营销和销售活动的人员的工资和相关费用增加，部分被covid-19导致在营销渠道的支出下降所抵消。

虽然与亚马逊Prime会员优惠和其他航运优惠相关的成本不包括在营销费用中，但我们认为这些优惠是有效的全球营销工具，并打算继续无限期地提供它们。

一般和行政部门

与前一年相比，2020年绝对美元的一般成本和管理成本的增加，主要是由于工资、相关费用和专业服务费的增加。

其他营业费用（收入），净额

其他经营费用（收入），净\$2.01亿和\$(75)百万在2019年和2020年，主要是受益于加速股权供应商股权2020年第4季度，抵消租赁减值2020年第二季度和无形资产的摊销。

利息收入和支出

2019年和2020年，我们的利息收入为8.32亿\$和5.55亿\$。我们通常将超额现金投资于AAA级的货币市场基金和投资级短缺的中期固定收益证券。我们的利息收入与基于现行利率的被投资基金的平均余额相当，后者因其被投资的地区和货币而不同。

2019年和2020年的利息支出为16亿\$，主要与债务和融资租赁有关。

截至2019年和2020年12月31日，我们的长期租赁负债分别为398亿\$和526亿\$。截至2019年和2020年12月31日，我们的长期债务为234亿\$，债务为318亿\$。更多信息见第二部分“财务报表和补充数据附注4租赁和附注6债务”。

其他收入（费用），净额

其他收入（支出），2019年和2020年的净收入为2.03亿\$和24亿\$。其他收入（费用）、净额的主要组成部分与股权权证估值、股权证券估值和调整以及外币有关。

所得税的征收情况

由于几个因素，我们的有效税率会发生重大变化，包括税前和应税收入和损失的变化，以及相关司法管辖区的组合、公司间交易、特殊税务制度的适用性、我们经营方式的变化、收购、投资、审计相关的发展、股票价格的变化、递延所得税资产和负债及其估值、外汇收益（损失）、法规、法规、判例法以及与税务相关的行政实践、原则和解释，包括改变全球税收框架、竞争和不同司法管辖区的其他法律和会计规则，以及未承认税收优惠的费用或损失的相对变化。根据税前所得税或亏损的数量，我们的实际税率可能或多或少地不稳定。例如，当我们的税前收入较低时，离散的项目和不可扣除的费用对我们的有效税率的影响就会较大。此外，当我们在相关司法管辖区产生未来收入的能力存在不确定性，以及covid-19大流行对我们业务的影响使对未来收入的估计更具挑战性时，我们将记录对递延所得税资产的估值免税额。

2019年和2020年的所得税准备分别为24亿\$和29亿\$。更多信息见第二部分第8项“财务报表和补充数据-附注9-所得税”。

非GAAP财务措施

监管G、对非GAAP金融措施的使用条件，和其他SEC规定定义和规定了使用某些非GAAP财务信息的条件。我们的自由现金流的措施和外汇汇率对我们的合并经营报表的影响符合non-GAAP金融措施的定义。

我们提供了多种自由现金流的措施，因为我们认为，这些措施为用现金获取财产和设备以及通过融资租赁和融资义务的影响提供了额外的视角。

自由现金流

自由现金流是指“购买财产和设备，扣除销售和激励收益”减少的经营产生的现金流量。以下是自由现金流与2019年和2020年的“经营活动提供的现金净额”（百万）：

	截至12月31日的年度，	
	2019	2020
经营活动（用于）提供的现金净额	\$ 38,514	\$ 66,064
购买财产和设备，扣除销售和激励措施的收益	(12,689)	(35,044)
自由现金流	<u>\$ 25,825</u>	<u>\$ 31,020</u>
投资活动（用于）提供的现金净额	\$ (24,281)	\$ (59,611)
融资活动（用于）提供的现金净额	\$ (10,066)	\$ (1,104)

自由现金流减去融资租赁和融资义务的本金偿还

自由现金流减去融资租赁和融资义务的本金偿还还是通过“融资租赁的本金偿还”和“融资义务的本金偿还”而减少的自由现金流。“融资租赁和融资义务的本金偿还近似于我们融资租赁和融资义务的实际现金支付。以下是调整自由现金流减去2019年和2020年的GAAP现金流指标“（用于）经营活动提供的净现金”（百万）：

	截至12月31日的年度，	
	2019	2020
经营活动（用于）提供的现金净额	\$ 38,514	\$ 66,064
购买财产和设备，扣除销售和激励措施的收益	(12,689)	(35,044)
自由现金流	25,825	31,020
融资租赁合同的本金偿还	(9,628)	(10,642)
融资义务的本金偿还	(27)	(53)
自由现金流减去融资租赁和融资义务的本金偿还	<u>\$ 16,170</u>	<u>\$ 20,325</u>
投资活动（用于）提供的现金净额	\$ (24,281)	\$ (59,611)
融资活动（用于）提供的现金净额	\$ (10,066)	\$ (1,104)

自由现金流减去设备融资租赁和所有其他融资租赁和融资义务的本金偿还

自由现金流减去设备融资租赁和本金偿还所有其他融资租赁和融资义务是自由现金流减少设备获得融资租赁，包括在“财产和设备获得融资租赁”，所有其他融资租赁负债的本金偿还，包括在“融资租赁本金偿还”和“融资义务”。所有其他融资租赁负债和融资义务都包括财产。在这一措施中，在融资租赁下获得的设备被反映为这些资产是用现金购买的，而这些资产已经被租赁了。以下是2019年自由现金流减去设备融资租赁和2020年所有其他融资租赁的本金偿还和GAAP现金流量计量（2020年经营活动提供的净现金）（百万）：

	截至12月31日的年度，	
	2019	2020
经营活动（用于）提供的现金净额	\$ 38,514	\$ 66,064
购买财产和设备，扣除销售和激励措施的收入	(12,689)	(35,044)
自由现金流	25,825	31,020
根据融资租赁协议和（1）协议获得的设备	(12,916)	(9,104)
所有其他融资租赁的本金偿还（2）	(392)	(427)
融资义务的本金偿还	(27)	(53)
自由现金流减去设备融资租赁和所有其他融资租赁和融资义务的本金偿还	<u>\$ 12,490</u>	<u>\$ 21,436</u>
投资活动（用于）提供的现金净额	\$ (24,281)	\$ (59,611)
融资活动（用于）提供的现金净额	\$ (10,066)	\$ (1,104)

- (1) 截至2019年和2020年12月31日的年度，该金额涉及\$137.23亿和\$115.88亿的“融资租赁获得的财产和设备”中的设备。
- (2) 截至2019年和2020年12月31日的年度，该金额涉及96.28亿\$和1.06.42亿\$的“融资租赁约本金偿还”中的财产。

所有这些自由现金流的衡量标准都有局限性，因为它们省略了整体现金流量表中的某些组成部分，也不代表可用于自由支配支出的剩余现金流。例如，这些自由现金流的度量不包括代表债务本金减少或现金支付的支付部分。此外，我们的房产和设备收购与现金或其他融资选择的组合可能会随着时间的推移而变化。因此，我们认为必须将自由现金流措施作为我们整个合并现金流量报表的补充。

外汇汇率的影响

提供了有关外汇汇率与美元对我们的净销售额、营业费用和营业收入的影响的信息，以显示报告期的经营结果与上年同期的实际汇率保持相同。外汇汇率与美元汇率的变化对我们的净销售额、营业费用和营业收入的影响如下（以百万计）：

	截止于2019年12月31日的年度			截至2020年12月31日的年度		
	如报 告所述	汇率效应 (1)	在上一年 的利率 下， (2)	如报 告所述	汇率效应 (1)	在上一年 的利率 下， (2)
净销售额	\$280,522	\$ 2,560	\$283,082	\$386,064	\$ (1,438)	\$384,626
营业费用	265,981	2,740	268,721	363,165	(989)	362,176
营业收入	14,541	(180)	14,361	22,899	(449)	22,450

(1) 表示经营结果的外汇汇率变化导致的报告金额变化。

(2) 表示如果报告期间的汇率与上年同期的汇率相同，可能产生的结果。

指导

我们于2021年2月2日在表格8-K上提供的收益发布中提供了指导，如下所述。这些前瞻性声明反映了Amazon.com截至2021年2月2日的期望，并受到实质性的不确定性的影响。我们的结果本身是不可预测的，可能受到许多因素的重大影响，如汇率波动、全球经济状况和客户支出的变化、世界事件、互联网、在线商务和云服务的增长速度，以及第一部分第1A项“风险因素”中概述的因素。“这一指导反映了我们估计2月2日，2021年的对covid-19大流行的影响，包括上面讨论的，并高度依赖许多因素，我们可能无法预测或控制，包括：大流行的持续时间和范围，包括任何复发；政府、企业和个人为应对大流行而采取的行动；大流行对全球和区域经济和活动、劳动力人员和生产力，以及我们在员工安全措施上的大量和持续支出；我们在受影响地区继续运营的能力；以及消费者的需求和支出模式，以及对供应商、债权人和第三方卖方的影响，所有这些都是不确定的。本指南还假设对消费者需求和消费模式的影响，包括对当前经济前景的影响，将符合2021年第一季度的影响，以及以下附加假设。然而，无法确定2021年第一季度对我们运营的最终影响，也无法确定大流行的其他目前未预期的直接或间接后果是否合理地可能对我们的运营产生重大影响。

2021年第一季度的指南

- 净销售额预计将在1000亿\$到1060亿\$之间，或者比2020年第一季度增长33%到40%之间。该指导方针预计，外汇汇率将对约300个基点产生有利影响。
- 营业收入预计将在30亿\$到65亿\$之间，而2020年第一季度为40亿\$。本指南假设与covid-19相关的成本约为20亿\$。
- 除其他外，本指南假设没有完成额外的业务收购、投资、重组或法律结算。

第7A项。 关于市场风险的定量和定性的披露

我们面临着利率变化、外币波动和我们投资的市场价值变化所造成的市场风险。有关市场风险的定量和定性披露的信息，见第2部分“管理层对财务状况和经营结果的讨论和分析——流动性和资本资源”第7项。

利率风险

我们面临着利率变化的市场风险，主要与我们的投资组合和长期债务有关。我们的长期债务以摊销成本进行结转，利率波动不会影响我们的合并财务报表。然而，我们以固定利率支付利息的债务的公允价值通常会随着利率的波动、利率下降和利率下降的时期而波动。

我们通常将超额现金投资于AAA级的货币市场基金和投资级短缺的中期固定收益证券。固定收益证券可能因利率上升而对其公平市场价值受到不利影响，如果因利率变化而被迫出售市场价值下降的证券，我们可能会遭受本金损失。下表提供了我们的现金等价物和有价固定收益证券的信息，包括截至2020年12月31日的相关加权平均利率（以百万计，除百分比外）：

	2021	2022	2023	2024	2025	此后，	合计	截至12月的 预计公允 价值 31, 2020
货币市场基金	\$ 27,430	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$27,430	\$ 27,430
加权平均利率	(0.16)%	— %	— %	— %	— %	— %	(0.16)%	
公司债务证券	16,505	4,459	5,531	1,990	886	—	29,371	29,988
加权平均利率	0.42 %	1.65 %	1.32 %	1.86 %	1.84 %		0.92 %	
U.S政府和机构证券	5,439	587	899	298	67	71	7,361	7,439
加权平均利率	0.30 %	1.38 %	1.12 %	1.74 %	1.13 %	2.97 %	0.58 %	
资产支持证券	870	773	472	763	243	46	3,167	3,235
加权平均利率	2.08 %	2.00 %	1.53 %	2.13 %	1.57 %	1.25 %	1.94 %	
外国政府和代理性证券	4,932	147	45	3	—	—	5,127	5,131
加权平均利率	0.25 %	0.74 %	1.28 %	1.76 %	— %	— %	0.28 %	
其他固定收益证券	109	156	230	160	43	—	698	710
加权平均利率	2.10 %	1.85 %	1.10 %	0.84 %	1.31 %	— %	1.38 %	
	<u>\$ 55,285</u>	<u>\$ 6,122</u>	<u>\$ 7,177</u>	<u>\$ 3,214</u>	<u>\$ 1,239</u>	<u>\$ 117</u>	<u>\$ 73,154</u>	
现金等价物和可价固定 收益 各类证券								<u>\$ 73,933</u>

截至2020年12月31日，我们有面值为332亿\$的长期债务，包括当前部分，主要包括固定利率无担保优先票据。见第二部分第8项“财务报表和补充数据—注6-债务”，以获取更多信息。

外汇风险

2020年，我们国际部门的净销售额占我们合并收入的27%。我们以国际重点的商店产生的净销售和相关费用，包括加拿大和墨西哥（包括在我们的北美部分），主要以相应商店的功能性货币计价，主要包括欧元、英镑和日元。我们以国际重点的商店和AWS的经营结果以及我们的某些公司间余额暴露于外汇汇率波动。合并后，由于汇率不同，净销售额和其他经营结果可能与预期有重大差异，我们可能记录重新计量公司间余额记录重大损益。例如，由于全年外汇汇率较上年实际汇率出现波动，国际部门净销售额较上年增长了17亿\$。

我们存在与外币现金、现金等价物和有价证券（“外汇基金”）相关的外汇风险。根据截至2020年12月31日的外资余额235亿\$，假设5%、10%和20%的外汇不利变化将导致公允价值下降12亿\$、24亿\$和47亿\$。

公允价值波动记录在“累计的其他综合收益（损失）”中，这是股东权益的一个单独组成部分。具有易于确定公允价值的权益证券包含在合并资产负债表的“可市场证券”中，以公允价值计量，变动确认。

我们有与以各种外币计价的公司间余额相关的外汇风险。根据截至2020年12月31日的公司间余额，假设外汇汇率的5%、10%和20%的不利变化将导致2.45亿\$、4.85亿\$和9.7亿\$的损失，计入“其他收入（费用）净额”。

有关外汇汇率变动对报告结果的影响的其他信息，请参见第2部分“管理层对财务状况和经营结果的讨论和分析”的第7项。

股权投资风险

截至2020年12月31日，我们在上市和私营公司的股权和股权权证投资记录价值为69亿\$。截至2020年12月31日，我们在上市公司的股权和股权保证投资代表了我们的32亿\$投资，并以公允价值记录，这将受到市场价格波动的影响。我们评估我们在私人公司的股权投资的减值。由于缺乏现成的市场数据，私营公司的估值在本质上就更加复杂。当前的全球经济气候提供了额外的不确定性。因此，我们认为，市场的敏感性是不可行的。

项目8。 财务报表及补充资料

对合并财务报表的指数

	<u>页面</u>
安永独立注册会计师事务所LLP的报告	36
合并现金流表	38
合并经营报表	39
合并综合收益表	40
合并的资产负债表	41
合并的股东权益报表	42
合并财务报表附注	43

独立注册会计师事务所的报告

董事会和股东，Amazon.com, Inc.。

对财务报表的意见

我们审计了截至2020和2019年12月31日的合并资产负债表以及截至2020年12月31日期间三年的合并经营报表、综合收益、股东权益和现金流量以及相关附注（统称为“合并财务报表”）。我们认为，合并财务报表在所有重大方面公允地反映了公司截至2020年和2019年12月31日的财务状况，以及截至2020年12月31日的三年经营业绩和现金流，符合美国公认会计原则。

我们还根据上市公司会计监督委员会（美国）(PCAOB)的标准，根据道路委员会赞助组织委员会2013综合框架》（2013框架）制定的标准，审计了2020年12月31日对财务报告的内部控制，我方2021年2月2日的报告对此发表了无条件的意见。

发表意见的依据

这些合并财务报表由公司管理层负责。我们的责任是根据我们的审计结果，对公司的合并财务报表发表意见。我们是一家在PCAOB注册的会计师事务所，根据美国联邦证券法、证券交易委员会和PCAOB的适用规则和规定，我们被要求对公司保持独立。

我们按照PCAOB的标准进行了审计。这些标准要求我们计划并执行审计，以合理确保合并财务报表是否没有因错误或欺诈而造成的重大错报。我们的审计包括执行程序来评估合并财务报表的重大错误陈述的风险，无论是由于错误还是欺诈，以及执行应对这些风险的程序。这些程序包括根据测试审查有关合并财务报表金额和披露的证据。我们的审计还包括评估管理层使用的会计原则和管理层作出的重大估计，以及评估合并财务报表的整体呈现。我们相信，我们的审计为我们的意见提供了合理的依据。

关键的审计事项

下面传达的关键审计事项是由当前时期审计的合并财务报表传达或需要传达给审计委员会，：（1）涉及账户或披露材料合并财务报表和（2）涉及我们特别具有挑战性的，主观的，或复杂的判断。关键审计事项的沟通不以任何方式改变我们认为合并财务报表，作为一个整体，我们不是通过沟通下面的关键审计事项，提供一个单独的意见关键审计事项或账户或披露。

不确定的税务状况

该事项的说明 本公司在美国和许多外国司法管辖区都须缴纳所得税，如合并财务报表附注9所述，在正常业务过程中，有许多税务状况的最终税务确定尚不确定。因此，在评估公司的税务状况和确定其所得税准备金时，需要进行重大判断。公司在（1）中使用重大判断，确定税务头寸的技术价值是否更有可能持续，而（2）衡量有资格确认的税收优惠金额。截至2020年12月31日，公司累计负债28亿\$。

审计公司的税务突发事件的测量是具有挑战性的，因为评估一个税收位置是否更有可能持续和测量各种税收职位的好处可能是复杂的，涉及重大判断，并基于税法和法律裁决的解释。

我们是如何
在审计中处
理这个问题的

我们测试了对公司流程的控制，以评估其税务意外事项的技术价值，包括对税务状况是否更有可能持续的控制，管理层衡量其税收状况的好处，以及相关披露的开发。

我们让我们的国际税务、转让定价和研发税务专业人员参与评估公司某些税务头寸的技术价值。根据具体税务头寸的性质以及与相关税务机关的发展，我们的程序包括获得和检查公司的分析，包括公司与该税务机关的通信，并评估税务头寸所依据的基本事实。我们利用相关所得税部门对国际、转让定价和其他所得税法律的知识 and 经验，来评估公司对其税务意外事项的会计核算。我们评估了适用监管环境的发展，以评估对公司职位的潜在影响，包括最近相关法庭案件的决定。我们分析了公司用于确定税收优惠金额的假设和数据，以识别和测试公司计算的准确性。我们还评估了附注9中对这些事项的所得税披露。

/s/安永LLP

我们自1996年起一直担任该公司的审计师。华盛
顿州的西雅图
2021年02月2日

在亚马逊上。美国股份有限公司。

合并现金流量表
(以百万计)

	截至12月31日的年度,		
	2018	2019	2020
期初现金、现金等价物、现金和限制性现金	\$ 21,856	\$ 32,173	\$ 36,410
经营活动:			
净收入	10,073	11,588	21,331
调整经营活动净收入与净现金的调整:			
财产和设备的折旧和摊销、资本化资产成本、经营租赁资产等	15,341	21,789	25,251
股票补偿	5,418	6,864	9,208
其他经营费用(收入), 净额	274	164	(71)
其他费用(收入), 净额	219	(249)	(2,582)
递延所得税	441	796	(554)
经营性资产和负债的变动:			
存货情况	(1,314)	(3,278)	(2,849)
应收账款、净额等	(4,615)	(7,681)	(8,169)
应付账款	3,263	8,193	17,480
应计费用等	472	(1,383)	5,754
不良收入	1,151	1,711	1,265
经营活动(用于)提供的现金净额	30,723	38,514	66,064
投资活动:			
购买财产和设备	(13,427)	(16,861)	(40,140)
物业和设备销售及激励措施的收入	2,104	4,172	5,096
收购, 扣除获得的现金, 和其他	(2,186)	(2,461)	(2,325)
有价证券的销售和期限	8,240	22,681	50,237
购买有价证券	(7,100)	(31,812)	(72,479)
投资活动(用于)提供的现金净额	(12,369)	(24,281)	(59,611)
融资活动:			
短期债务及其他债务的收益	886	1,402	6,796
偿还短期债务等款项	(813)	(1,518)	(6,177)
从长期债务中获得的收益	182	871	10,525
偿还长期债务	(155)	(1,166)	(1,553)
融资租赁合同的本金偿还	(7,449)	(9,628)	(10,642)
融资义务的本金偿还	(337)	(27)	(53)
融资活动(用于)提供的现金净额	(7,686)	(10,066)	(1,104)
外币对现金、现金等价物和限制性现金的影响	(351)	70	618
现金、现金等价物和限制性现金的净增加(减少)	10,317	4,237	5,967
现金, 现金等价物, 和限制性现金, 结束的期间	\$ 32,173	\$ 36,410	\$ 42,377

详见合并财务报表附注。

在亚马逊上。美国股份有限公司。

合并经营报表
(以数百万美元为单位, 每股数据除外)

	截至12月31日的年度,		
	2018	2019	2020
产品销售净额	\$ 141,915	\$ 160,408	\$ 215,915
服务销售净额	90,972	120,114	170,149
净销售额总额	232,887	280,522	386,064
营业费用:			
销售成本	139,156	165,536	233,307
履行	34,027	40,232	58,517
技术和内容	28,837	35,931	42,740
市场营销活动	13,814	18,878	22,008
一般和行政部门	4,336	5,203	6,668
其他经营费用(收入), 净额	296	201	(75)
经营费用合计	220,466	265,981	363,165
营业收入	12,421	14,541	22,899
利息收入	440	832	555
利息费用	(1,417)	(1,600)	(1,647)
其他收入(费用), 净额	(183)	203	2,371
营业外收入总额(费用)	(1,160)	(565)	1,279
所得税前收入	11,261	13,976	24,178
所得税准备金	(1,197)	(2,374)	(2,863)
股权法投资活动, 除税后	9	(14)	16
净收入	\$ 10,073	\$ 11,588	\$ 21,331
基本每股收益	\$ 20.68	\$ 23.46	\$ 42.64
稀释的每股收益	\$ 20.14	\$ 23.01	\$ 41.83
计算每股收益的加权平均股:			
基本的	487	494	500
稀释的	500	504	510

详见合并财务报表附注。

在亚马逊上。美国股份有限公司。

合并的综合收益报表
(以百万计)

	截至12月31日的年度,		
	2018	2019	2020
净收入	\$ 10,073	\$ 11,588	\$ 21,331
其他综合收益(亏损):			
外币折算调整的净变动额:			
外币折算调整, 扣除\$6、\$(5)和 \$(36)	(538)	78	561
\$0、\$29和\$0的“其他营业费用(收入)、净税”中包含的外币折 算重新分类调整	—	(108)	—
外币折算调整净额	(538)	(30)	561
可供出售债务证券未实现收益(损失)净变动额:			
未实现收益(亏损), 扣除\$0、\$(12)和\$(83)税	(17)	83	273
\$0、\$0和\$8的“其他收入(费用)、净税”中包含的损失(收 益)的重分类调整	8	(4)	(28)
可供出售债务证券未实现收益(损失)	(9)	79	245
其他综合收益(亏损)合计	(547)	49	806
综合收益	\$ 9,526	\$ 11,637	\$ 22,137

详见合并财务报表附注。

在亚马逊上。美国股份有限公司。
 合并的资产负债表
 (以数百万美元为单位，每股数据除外)

		12月31日,	
		2019	2020
	资产状 况		
流动资产:			
现金及现金等价物		\$ 36,092	\$ 42,122
可供市场销售的证券		18,929	42,274
存货情况		20,497	23,795
应收账款、净额等		20,816	24,542
流动资产合计		96,334	132,733
财产和设备，净费用		72,705	113,114
经营性租赁合同		25,141	37,553
商誉		14,754	15,017
其他资产		16,314	22,778
总资产合计		\$ 225,248	\$ 321,195
	负债和股东权益		
流动负债:			
应付账款		\$ 47,183	\$ 72,539
应计费用等		32,439	44,138
不良收入		8,190	9,708
流动负债合计		87,812	126,385
长期租赁负债		39,791	52,573
长期债务		23,414	31,816
其他长期负债		12,171	17,017
承诺和或有事项 (注7)			
股东权益:			
优先股, \$0.01票面价值: 授 权股-500			
已发行和已发行的股份 — 无		—	—
普通股, \$0.01面值:			
授权股票, 5000股已发行 股票, 521股和527股			
未发行的股票-----498股和503股		5	5
库存股票, 按成本计算		(1,837)	(1,837)
额外的实收资本		33,658	42,865
累计的其他综合收益 (亏损)		(986)	(180)
留存收益		31,220	52,551
股东权益合计		62,060	93,404
负债及股东权益合计		\$ 225,248	\$ 321,195

详见合并财务报表附注。

在亚马逊上。美国股份有限公司。

股东权益合并报表
(以百万计)

	普通股						
	股份	总金额	库存股	附加 实收资 本	累计的其他 项目 综合收益(亏 损)	留存收 益	合计 股东权益
截至2018年1月1日的余额	484	\$ 5	\$ (1,837)	\$ 21,389	\$ (484)	\$ 8,636	\$ 27,709
有关收入确认、所得税和金融工具的会计原则变动的累积效应							
净收入	—	—	—	—	(4)	916	912
其他综合收益(亏损)行使普通	—	—	—	—	—	10,073	10,073
股期权	—	—	—	—	(547)	—	(547)
股期权	7	—	—	—	—	—	—
股权薪酬及员工福利计划股票的发行	—	—	—	5,402	—	—	5,402
截至2018年12月31日的余额	491	5	(1,837)	26,791	(1,035)	19,625	43,549
租赁相关会计原则变动的累积效应							
净收入	—	—	—	—	—	7	7
其他综合收益(亏损)行使普通	—	—	—	—	—	11,588	11,588
股期权	—	—	—	—	49	—	49
股权薪酬及员工福利计划股票的发行	7	—	—	—	—	—	—
截至2019年12月31日净利润余额	498	5	(1,837)	33,658	(986)	31,220	62,060
其他综合收益(亏损)行使普通	—	—	—	—	—	21,331	21,331
股期权	—	—	—	—	806	—	806
股权薪酬及员工福利计划股票的发行	5	—	—	—	—	—	—
截至2020年12月31日的余额	503	—	—	9,207	—	—	9,207
	503	—	—	9,207	—	—	9,207
503详见合并财务报表附注。				\$ 42,865	\$	\$ 52,551	\$ 93,404

注1：业务、会计政策和补充披露的说明

业务说明

我们寻求成为地球上最以客户为中心的公司。在我们的每个部门，我们服务于我们的主要客户集，包括消费者、卖家、开发人员、企业和内容创建者。我们通过网上和实体店为消费者提供服务，专注于选择、价格和方便性。我们提供的项目使卖家能够发展他们的业务，在我们的商店销售他们的产品，并通过我们完成订单，并允许作者、音乐家、电影制作人、技能和应用程序开发人员和其他人发布和销售内容。我们通过AWS为各种规模的开发人员和企业提供服务，AWS提供广泛的按需技术服务，包括计算、存储、数据库、分析、机器学习和其他服务。我们还生产和销售电子设备。此外，我们还通过赞助广告、展示器和视频广告等项目，向卖家、供应商、出版商、作者和其他人提供广告等服务。

我们已经将我们的业务分为三个部分：北美、国际和AWS。请参见“注10-段信息”。

前期重新分类

某些前期金额已重新分类以符合当前期说明。“短期债务和其他收益”从“长期债务和其他收益”重新分类，“偿还短期债务和其他”，从我们合并现金流量表中的“偿还长期债务和其他”重新分类。

合并的原则

合并财务报表包括Amazon.com, Inc. 及其合并实体（统称“公司”）的账户，包括其全资子公司和我们拥有可变权益的主要受益人，包括印度某些实体和支持卖方贷款融资活动的某些实体。合并后消除公司间余额和合并实体之间的交易。

估算值的使用情况

按照GAAP编制财务报表需要影响资产和负债报告金额的估计和假设，以及合并财务报表和附注中或有负债的相关披露。估计数用于但不限于所得税、设备的使用寿命、承诺和或有事项、已收购的无形资产和商誉的估值、基于股票的补偿没收率、供应商融资、存货估值、应收账款的可收回性以及投资的估值和减值。鉴于全球经济气候和covid-19大流行造成的额外或不可预见的影响，这些估计值变得更加具有挑战性，实际结果可能与这些估计值有重大差异。

我们持续对设备的使用寿命进行审查，从2020年1月1日起，我们将对服务器使用寿命的估计从三年改为4年。使用寿命越长是由于我们的硬件、软件和数据中心设计的持续改进。截至2020年12月31日的预估影响，基于2019年12月1日31日和截至12月31日期间获得的折旧和摊销费用减少27亿\$，净利润增加20亿\$，即\$摊薄每股4.06，\$摊薄每股3.98。

补充性现金流信息

下表显示了补充现金流信息（百万）：

	2018	截至12月31日的年度,	
		2019	2020
补充现金流量信息:			
为债务利息而支付的现金	\$ 854	\$ 875	\$ 916
经营租赁业务所支付的现金	\$ —	\$ 3,361	\$ 4,475
为融资租赁利息而支付的现金	\$ 381	\$ 647	\$ 612
为融资义务利息而支付的现金	\$ 194	\$ 39	\$ 102
所得税现金, 扣除退款	\$ 1,184	\$ 881	\$ 1,713
在经营租赁条件下取得的资产	\$ —	\$ 7,870	\$ 16,217
根据融资租赁而取得的财产和设备	\$ 10,615	\$ 13,723	\$ 11,588
根据建造安排获得的财产和设备	\$ 3,641	\$ 1,362	\$ 2,267

每股收益

每股的基本收益是用我们的加权平均已发行普通股来计算的。稀释的每股收益是用我们的加权平均已发行普通股来计算的, 包括根据国库券股票法确定的股票奖励的稀释效应。在我们有净亏损的时期, 股票奖励被排除在我们对每股收益的计算之外, 因为它们将产生抗稀释效应。

下表显示稀释股份的计算（百万）：

	截至12月31日的年度,		
	2018	2019	2020
计算基本收益的股份 每股股份	487	494	500
突出的总稀释效果 库存 奖励	13	10	10
用于计算稀释收益的股份 每股股份	500	504	510

营业收入

收入是根据我们预期收到的对价金额来衡量的, 并按回报津贴、促销折扣和折扣的估计来减少。收入还不包括代表第三方收取的任何金额, 包括销售税和间接税。在我们有多种履行义务的安排中, 交易价格将使用相对独立的销售价格分配给每个履行义务。我们通常根据向客户收取的价格或使用预期成本加上保证金来确定独立的销售价格。

对我们的主要创收活动的描述如下:

零售销售-我们通过我们的网上和实体店提供消费品。当对货物的控制权转移给客户时, 收入就会被确认, 这通常发生在我们交付给第三方承运人时, 或在亚马逊交付给客户时, 收入就会发生。

第三方卖家服务-我们提供的程序, 使卖家能够在我们的商店销售他们的产品, 并通过我们完成订单。我们不是这些交易的记录的卖方。我们从这些安排中获得的佣金、任何相关的履行和运费将在提供服务时得到确认, 这通常发生在将相关产品交付给第三方承运人时, 或在亚马逊交付给客户时。

订阅服务-我们的订阅销售包括与亚马逊黄金会员和访问内容, 包括数字视频、有声读物、数字音乐、电子书和其他非AWS订阅服务。主要会员资格为我们的客户提供了一套不断发展的好处, 这代表了一个现成的义务。订阅费用将在提供服务时或之前支付。来自此类安排的收入将在认购期间得到确认。

AWS-我们的AWS安排包括全球销售计算、存储、数据库和其他服务。收入使用独立销售价格分配给服务, 当客户使用这些服务时, 根据提供的服务数量, 如按需交付的计算或存储容量。某些服务, 包括计算和数据库, 也在指定的期限内作为固定数量提供, 其收入可按比例确认。与超过一年的合同支付的销售佣金在合同期限内资本化和摊销。

其他-其他收入主要包括广告服务的销售，这被确认为广告是根据点击次数或印象交付的。

退货津贴

根据历史经验估算回报津贴，可减少收入和销售成本。“应计1项费用和其他”，2018年、2019年、2020年12月31日为6.23亿\$、7.12亿\$和8.59亿\$。2018年、2019年、2020年增加了23亿\$、25亿\$和35亿\$，2020年扣除了23亿\$、25亿\$和36亿\$。截至2018年合并资产负债表中的“存货”包括2018、12月31日和2020年，资产总额为5.19亿\$、5.19亿6.29亿\$和8.52亿\$，用于收回与我们负债相关产品的权利。

销售成本

销售成本主要包括消费品的购买价格、入站和出境运费成本，包括与分拣和配送中心以及我们是运输服务提供商相关的成本，以及我们记录总收入的数字媒体内容成本，包括视频和音乐。从供应商处接收产品的运费包含在我们的库存中，并确认为向客户销售产品时的销售成本。付款处理和相关交易成本，包括与卖方交易相关的成本，在合并运营报表中分为“履行”。

供应商协议

我们与供应商达成协议，主要考虑合作营销、促销、奖励和批量折扣。我们通常认为，从供应商那里收到的这些金额是我们为其货物支付的价格的减少，包括财产和设备或服务，并被记录为库存成本、服务成本或财产和设备成本的减少。批量退税通常取决于达到最低购买阈值。我们使用过去的经验和本年度的预测来评估达到购买阈值的可能性。当可以合理估计批量折扣时，我们在朝着购买门槛取得进展时记录部分折扣。

履行

履行成本主要包括我们北美和国际部门履行中心、实体店和客户服务中心运营和人员配备的成本，包括采购、接收、检查、仓储库存；挑选、包装、准备客户订单；付款处理和相关交易成本，包括我们保证某些卖方交易的成本；响应客户的询问；以及我们制造的电子设备的供应链管理。履行成本还包括支付给协助我们履行和客户服务运营的第三方的金额。

技术和内容

技术和内容成本包括员工的工资和相关费用，参与新产品和现有产品和服务的研究和开发，开发，设计和维护我们的商店，管理和展示在我们的在线商店提供的产品和服务，以及基础设施成本。基础设施成本包括服务器、网络设备和与数据中心相关的折旧和摊销、租金、公用事业以及支持AWS和其他亚马逊业务所需的其他费用。这些成本总体上反映了我们为为客户提供各种产品和服务所做的投资。技术和内容成本通常按实际情况支出。

市场营销活动

营销成本主要包括广告和工资，以及从事营销和销售活动的人员的相关费用，包括与AWS相关的销售佣金。当第三方的客户推荐导致销售时，我们会向第三方支付佣金。我们还参与与某些供应商和其他第三方的合作广告安排。

销售我们产品和服务的广告和其他促销成本，2018年、2019年和2020年分别为82亿\$、110亿\$和109亿\$。

一般和行政部门

一般和管理费用主要包括公司职能费用，包括工资和相关费用；设施和设备费用，如折旧和摊销费用和租金；以及专业费用和诉讼费用。

股票补偿

预计授予的所有股权分类股票奖励的补偿成本在授予日的公允价值计量，并在服务期间确认。限制性股票单位的公允价值根据授予的股票数量和普通股报价确定。使用加速方法，该价值确认为服务期间的费用，扣除估计的没收。最终授予的股票奖励的估计数量需要判断，如果实际结果或更新的估计与我们当前的估计不同，这些金额将被记录为修订期间估计的累积调整。在估计预期的没收财产时，我们考虑了许多因素，包括历史没收经验和员工水平。此外，基于股票的补偿还包括预计将以现金结算的股票增值权。这些负债分类奖励在每个报告期末重新计量为公允价值，直到结算或到期。

其他营业费用（收入），净额

其他经营费用（收入），主要包括在2020年第四季度加速授予权证以获得卖方股权，由2020年第二季度的租赁减值和无形资产的摊销抵消。

其他收入（费用），净额

其他收入（费用），净，主要包括2018年、2019年和2020年股权证券1.45亿\$，2.31亿\$和8.33亿\$的估值和调整，股权保证估值收益（损失）为\$(131)00万\$，1100万\$，和2018年、2019年和2020年\$15亿，2018年、2019年和2020年外币损益为\$(206)00万、\$(20)百万和\$3500万。

在2021年1月1日至2021年2月2日期间，我们预计记录对私人公司股权投资的向上调整约为15亿\$。此外，在同一时期，我们的股权和股权保证对上市公司的投资，由于市场价格的变化而出现波动，根据可用的交易价格，我们经历了约15亿\$的收益。

所得税的征收情况

所得税费用包括美国（联邦和州）和外国所得税。某些外国子公司的收入和损失属于当前美国税收，随后的这些收入在美国不纳税。我们打算投资我们所有的外国子公司收入，以及我们的外国子公司资本，在美国境外，我们将产生大量的额外费用。

递延所得税余额反映了资产和负债的账面金额及其税基之间的暂时性差异以及净经营亏损和税收抵免结转的影响，并在实际纳税或收回时生效的颁布税率声明。

递延所得税资产表示未来可减少应缴所得税的金额。递延所得税资产被评估以供未来实现，并在我们认为无法实现的程度上通过估值备抵予以减少。在评估递延所得税资产未来实现的可能性时，我们考虑了许多因素，包括我们最近的累积损失经验和对未来收益、资本利得和投资的预期，我们可用于纳税报告的结转期，以及其他相关因素。COVID-19大流行对我们业务的影响使得对相关司法管辖区未来收入的估计更具挑战性。

我们采用了两步的方法来识别和测量不确定的所得税状况（税收或有事项）。第一步是通过确定现有证据的分量是否表明该职位更有可能在审计中得到维持，包括解决相关的上诉或诉讼程序。第二步是衡量税收优惠作为最大金额，超过50%可能最终实现结算方式。我们在评估我们的税收状况和估计我们的税收优惠时考虑了许多因素，这些因素可能需要定期调整，而且可能不能准确地预测实际结果。我们在所得税费用中包括与我们的税收或有事项相关的利息和罚款。

金融工具的公允价值

公允价值定义为在计量日市场参与者之间的有序交易中出售资产或为转移负债而支付的价格。为提高公允价值计量的可比性，以下层次结构对用于计量公允价值的估值方法的输入进行优先排序：

第1级—基于活跃市场中相同资产和负债的报价的估值。

2级—基于除1级中包含的报价以外的可观察输入的估值，例如活跃市场中类似资产和负债的报价、非活跃市场中相同或类似资产和负债的报价，或可观察或可观察市场数据证实的其他输入。

第3级—基于不可观察的输入的估值反映了我们自己的假设，与其他市场参与者合理提供的假设一致。这些估值需要有重要的判断力。

我们根据活跃市场上相同资产或负债的报价，来衡量货币市场基金和某些有价权益性证券的公允价值。其他有价证券的估值要么是基于非活跃市场上最近的证券交易，要么是基于类似工具的报价市场价格以及从可观察的市场数据获得或证实的其他重要输入。截至2019年和2020年12月31日，我们还没有持有大量被归类为3级资产的有价证券。

我们持有股权认股权证，使我们有权收购其他公司的股权。截至2019年和2020年12月31日，这些权证的公允价值为6.69亿\$和30亿\$，记录在合并资产负债表上的“其他资产”中，损益计入合并经营表上的“其他收入（费用）净额”。这些权证主要被划分为二级资产。

现金和现金等价物

我们将所有原始到期三个月的高流动性工具分类为现金等价物。

存货情况

存货包括可供出售的产品，主要采用先入先出的方法核算，并降低成本和可变现净值。该估值要求我们根据现有的可用信息，对可能的处置方法作出判断，例如通过向个别客户销售、返回产品供应商或清算，以及每个处置类别的预期可收回价值。截至2019年和2020年12月31日，存货估值准备金分别为16亿\$和23亿\$。

我们由亚马逊提供与我们的某些卖家计划相关的服务。第三方卖方保持其库存的所有权，无论履行是由我们还是第三方卖方提供的，因此这些产品不包括在我们的库存中。

我们还从各种供应商购买电子设备部件，并使用几个合同制造商为我们的产品提供制造服务。在正常的业务过程中，为了管理生产交货时间和确保充足的供应，我们与合同制造商和供应商就某些电子设备零部件达成协议。我们报告的购买承诺部分包括坚定的、不可撤销的承诺。这些承诺是基于预测的客户需求。如果我们减少这些承诺，我们可能会招致额外的成本。我们对全食市场商店提供的某些产品也有坚定的、不可取消的承诺。

应收账款、净额及其他款项

我们的合并资产负债表中的“应收账款、净额和其他”中主要包括与客户、供应商和卖方相关的金额。截至2019年和2020年12月31日，客户应收款净额为126亿\$，148亿\$，供应商应收款净额为42亿\$，48亿\$，卖方应收款净额为8.63亿\$和3.81亿\$。卖方应收款是与卖方贷款计划有关的卖方应付金额，该计划主要为卖方采购库存。

我们根据预期损失，包括我们的实际损失经验，估计应收账款的损失。当可能所有合同到期款项不按照协议条款收取时，应收账款被视为受损和冲销。截至2018年、2019年和2020年12月31日，可疑账户的津贴为4.95亿\$、7.18亿\$和11亿\$。增加的津贴为8.78亿\$、10亿\$和14亿\$，2018年、2019年和2020年扣除的津贴为7.31亿\$、7.93亿\$和10亿\$。

软件开发成本

我们将承担与要向外部用户销售、租赁或销售的产品、内部使用的软件和我们的网站相关的软件开发成本。资本化的软件开发成本对于所呈现的年份并不重要。所有其他成本，包括与设计或维护相关的费用，应在发生时支付。

财产和设备，净费用

财产和设备以成本减去累计折旧和摊销入账。我们从物业和设备供应商那里得到的奖励被记录为降低成本的记录。房产包括我们拥有的建筑物和土地，以及我们在施工期间根据建筑配套租赁安排和融资租赁安排获得的房产。设备包括服务器、网络设备、重型设备和其他履行设备等资产。折旧和摊销直线记录资产估计使用寿命（通常较少的40年或基础建筑物的剩余寿命，三年，1月1日之前，2020年，1月1日之后四年，2020年服务器、网络设备五年、重型设备十年，其他履行设备3至十年）。折旧和摊销费用在我们的合并经营报表中属于相应的经营费用类别。

租赁合同

我们将合同期限超过12个月的租赁分类为经营或融资。融资租赁通常是指允许我们在其估计寿命内大幅利用或支付整个资产的租赁。根据融资租赁获得的资产记录在“财产和设备”净额。所有其他租赁被归类为经营租赁。我们的租赁条款一般从设备1到10年不等，财产1到20年不等。

某些租赁合同包括支付其他服务的义务，如运营和维护。对于财产租赁，我们将这些其他服务作为租赁的组成部分。对于几乎所有其他租赁，服务是单独核算的，我们根据估计的独立价格将支付分配给租赁和其他服务部分。

租赁负债以固定租赁付款的现值确认，由房东根据我们提供的类似担保贷款的折扣率减少。租赁资产基于固定租赁付款的初始现值，通过房东的激励减少，以及执行租赁或租赁开始时从“其他资产”重新分类的任何直接成本。租赁权改进按成本资本化，并在其预期使用寿命或租赁期限较短的时间内摊销。

当我们有选择延长租赁期限、在合同到期前终止租赁或购买租赁资产，并且合理确定我们将行使选择权时，我们在决定租赁的分类和衡量时考虑选择权。我们的租约可能包括可变支付的措施，包括价格指数、市场利率或实体店的销售水平，作为发生的支出。

与经营租赁资产相关的成本在租赁期限内的经营费用中按直线确认。融资租赁资产在资产估计使用寿命较短的经营费用内直线摊销，或者在租赁期结束时所有权未转让的情况下，按直线摊销。融资租赁的利息部分包括在利息费用中，并在租赁期间采用有效利息法确认。

我们根据估计的未来成本的现值确定资产和负债，以便在租赁终止或到期时报废长期资产。这些资产在租赁期间摊销为经营费用，记录的负债计入预计退休成本的未来价值。

融资义务

当我们在施工期间控制建筑时，我们会根据建筑配套租赁安排记录预计建筑成本的资产和负债。如果我们在施工期后继续控制建筑，该安排将被划分为融资义务，而不是租赁。该建筑物在其使用寿命或义务期限较短时进行折旧。

如果我们在工期结束后不控制建筑，则取消确认建筑成本的资产和负债，并将租赁划分为经营或融资。

商誉和不固定寿命的无形资产

当发生事件或情况变化表明资产账面价值可能无法恢复时，我们对每年或更频繁的无形资产进行减值评估。我们可以选择利用定性评估来评估报告单位或不确定寿命的无形资产的公允价值是否低于其账面价值，如果有，我们将进行定量测试。我们将各报告单位和无限期存续无形资产的账面价值与其估计的公允价值进行比较，如果确定公允价值小于账面价值，我们确认差额的减值损失。我们使用贴现的现金流来估计报告单位的公允价值。对未来现金流的预测是基于我们对未来净销售额和运营费用的最佳估计，主要是基于预期的类别扩张、定价、市场份额和一般经济状况。

截至2020年4月1日，我们完成了所有报告单位和无限期存续无形资产的商誉年度减值测试，未造成减值。我们的报告单位的公允价值大大超过了其账面价值。没有任何事件导致我们更新年度减值测试。参见“注5——收购、商誉和已收购的无形资产”。

其他资产

合并资产负债表中的“其他资产”主要包括与视频和音乐内容相关的金额，扣除累计摊销；获得的无形资产，扣除累计摊销；某些股权投资；股权担保资产、长期递延所得税资产；以及租赁开始前的租赁预付款。

数字视频和音乐内容

我们通过授权协议为客户获得视频内容，包括情景电视和电影，和音乐内容，该协议有广泛的许可条款，包括固定的和可变的支付时间表。当特定视频或音乐标题的许可费是可确定的或合理估计的，并且内容对我们使用时，我们确认所欠金额的资产和相应的负债。在付款时，我们减少了负债，并根据估计的使用情况或查看模式或直线方式将资产加速摊销为“销售成本”。如果许可费无法确定或无法合理估计，则不记录任何资产或负债，因此需要支付许可费用。我们还开发原始视频内容，将制作成本资本化和摊销为“销售成本”，主要遵循与内容相关的观看模式。我们的资本化视频内容的加权平均剩余寿命为2.5年。

我们制作和授权的视频内容主要是一起货币化作为一个单位，被称为一个电影集团，在每个主要的地理位置，我们提供亚马逊Prime会员资格。当发生事件或情况变化表明公允价值小于账面价值时，将评估这些胶片组的减值。截至2019年12月31日和2020年，主要是发布内容的视频和音乐的总资本化成本分别为58亿\$和68亿\$。截至2019年和2020年12月31日的年度，视频和音乐费用分别为78亿\$和110亿\$。视频和音乐的总费用包括与亚马逊Prime会员资格内提供的内容相关的许可和制作成本，以及与数字订阅和销售或租赁内容相关的成本。

投资情况

我们通常将超额现金投资于AAA级的货币市场基金和投资级短缺的中期固定收益证券。此类投资包括在随附合并资产负债表中的“现金和现金等价物”或“可市场证券”中。

可市场债务证券被归类为可供出售，并按公允价值报告，未实现损益包括在“累计其他综合收益（损失）中”。每个报告期，我们评估公允价值低于账面价值的下降是否由于预期信贷损失，以及我们持有投资的能力和意图。预期信贷损失通过“其他收入（费用）净额”作为补偿。

我公司无法产生重大影响的私营公司的股权投资按成本核算，对价格或减值变动进行调整，并计入合并资产负债表上的“其他资产”，调整计入合并经营表上的“其他收入（费用）净额”。在每个报告期内，我们都会进行定性评估，以评估投资是否受损。我们的评估包括回顾最近的经营结果和趋势、被投资方证券的最近的销售/收购，以及其他公开的数据。如果投资受损，我们会将其记入其估计的公允价值。截至2019年和2020年12月31日，这些投资的账面价值分别为15亿\$和27亿\$。

如果权益投资使我们能够对被投资方产生重大影响，则股权投资将使用权益会计法进行核算。股权投资包括在我们合并资产负债表中的“其他资产”中。我们在权益法投资单位报告的收益或损失、基础差异摊销、相关损益和损失中的份额，如果有的话，应在合并经营报表的“权益法投资活动，除税”中确认。在每个报告期间，我们评估公允价值低于账面价值的下降是否不是暂时的，如果是，我们将投资记入其估计的公允价值。

具有易于确定公允价值的权益投资包括在合并资产负债表中的“可市场证券”中，以公允价值计量，变动在合并经营表中的“其他收入（费用）净额”中确认。

已有长期存续的资产

除商誉和不确定寿命无形资产以外的长期资产，当事件或情况变化表明该资产的账面价值可能无法收回时，将进行减值评估。需要进行减值评估的条件包括资产可观察市场价值的显著下降、资产使用程度或方式的重大变化，或表明资产或资产组的账面价值可能无法收回的任何其他重大不利变化。

对于经营中使用的长期资产，包括租赁资产，只有当资产的账面价值不能通过其未贴现、概率加权的未来现金流量收回时，才能记录减值损失。我们根据账面价值与估计的公允价值之间的差额来衡量减值损失。当满足某些标准时，长期资产被视为持有出售，包括管理层承诺有计划出售该资产，该资产可立即出售，并可能在报告日期后一年内出售。持有的出售资产报告成本较低或公允价值减去出售成本。截至2019年和2020年12月31日，所持有的待售资产并不重要。

应计费用及其他费用

我们的合并资产负债表中的“应计费用和其他”包括主要涉及租赁和资产退休义务的负债、工资和相关费用、税务相关负债、未赎回礼品卡、客户负债、流动债务、获取的数字媒体内容以及其他运营费用。

截至2019年和2020年12月31日，我们对工资相关费用的负债为43亿\$和76亿\$，我们对未兑现礼品卡的负债为33亿\$和47亿\$。当客户兑换礼品卡时，我们会减少对礼品卡的责任。我们预计无法兑换的礼品卡部分会根据客户的使用模式进行识别。

未计提的收入

在履行服务义务之前收到或到期付款时，记录拖欠收入，并在服务期间予以确认。拖欠收入主要涉及AWS服务和亚马逊主要会员。截至2019年12月31日，未赚总收入为102亿\$，其中截至2020年12月31日的年度确认79亿\$为收入，截至2020年12月31日，未赚总收入为116亿\$。截至2019年和2020年12月31日，合并资产负债表中的“其他长期负债”中包括20亿\$和19亿\$未赚收入。

此外，我们还有主要与AWS相关的绩效义务，与客户合同中尚未在我们的财务报表中确认的未来服务的承诺有关。对于原始条款超过一年的合同，截至2020年12月31日，这些尚未确认的承诺为500亿\$。我们的长期合同的加权平均剩余寿命为3.4年。然而，收入确认的金额和时间很大程度上是由客户的使用，这可以超出原来的合同期限。

其他长期负债

合并资产负债表中的“其他长期负债”包括主要与融资债务、资产退休债务、递延所得税负债、未赚取收入、税收或有事件以及数字视频和音乐内容相关的负债。

外币类

我们有以国际为中心的商店，其净销售额以及直接产生的大部分相关费用都以当地功能性货币计价。我们运营或支持这些商店的子公司的功能货币通常与当地货币相同。这些子公司的资产和负债按期末汇率折算为美元，收入和费用按平均汇率折算。

在整个此期间都很盛行。折算调整包括在股东合并权益的“累计其他综合收益（损失）”以及我们的合并现金流量表的“外币对现金、现金等价物和限制性现金的影响”中。交易损益，包括以相关实体功能性货币计价的公司间交易，包括在我们合并经营报表的“其他收入（费用）净额”中。关于公司间余额的结算和重新计量，我们记录了2018、2019和2020年的万\$（186）、95亿\$和1.18亿\$。

注2：金融工具

现金、现金等价物、限制性现金和可市场证券

截至2019年和2020年12月31日，我们的现金、现金等价物、限价现金和有价证券主要包括现金、AAA级货币市场基金、美国和外国政府和机构证券以及其他投资级证券。现金等价物和有价证券按公允价值入账。下表按主要证券类型汇总了我们的现金、现金等价物、限制性现金和有价证券，并按公允价值等级（以百万计）进行分类：

	2019年012月31日			
	成本或摊 销成本	未实现的 总收益	未实现的 总损失	估计的 公允价值 总额
现金：	\$ 9,776	\$ —	\$ —	\$ 9,776
一级证券：				
货币市场基金	18,850	—	—	18,850
股权证券				202
二级证券：				
外国政府和代理性证券	4,794	—	—	4,794
U.S政府和机构证券	7,070	11	(1)	7,080
公司债务证券	11,845	37	(1)	11,881
资产支持证券	2,355	6	(1)	2,360
其他固定收益证券	393	1	—	394
股权证券				5
	<u>\$ 55,083</u>	<u>\$ 55</u>	<u>\$ (3)</u>	<u>\$ 55,342</u>
减：限制性现金、现金等价物和可销 各类证券 (2)				(321)
现金、现金等价物和有价证券合计				<u>\$ 55,021</u>

2020年12月31日

	成本或摊 销成本	未实现的 总收益	未实现的 总损失	估计的 公允价值 总额
现金:	\$ 10,063	\$ —	\$ —	\$ 10,063
一级证券:				
货币市场基金	27,430	—	—	27,430
权益类证券, (1)				617
二级证券:				
外国政府和代理性证券	5,130	1	—	5,131
U.S政府和机构证券	7,410	30	(1)	7,439
公司债券证券	29,684	305	(1)	29,988
资产支持证券	3,206	32	(3)	3,235
其他固定收益证券	701	9	—	710
权益类证券, (1)				40
	<u>\$ 83,624</u>	<u>\$ 377</u>	<u>\$ (5)</u>	<u>\$ 84,653</u>
减: 限制性现金、现金等价物和可销 各类证券 (2)				(257)
现金、现金等价物和有价证券合计				<u>\$ 84,396</u>

(1) 年末“其他收入(费用)净额”记录的相关未实现收益(亏损)为4.48亿\$
2020年12月31日。

(2) 我们被要求质押或以其他方式限制部分现金、现金等价物和有抵押证券作为房地产租赁的抵押品、应付给某些司法管辖区第三方卖方的金额、债务、备用信用证和贸易信用证。我们将使用限制少于12个月的现金、现金等价物和有价证券分类为“应收账款、净和其他”和12个月或更长的合并资产负债表上的非流动“其他资产”。参见“注7-承诺和或有事项”。

下表汇总了可供出售固定收益有价证券实现的总收益和总损失(百万):

	截至12月31日的年度,		
	2018	2019	2020
已实现 收益	\$ 2	\$ 11	\$ 92
已实现 损失	9	7	56

下表总结了截至2020年12月31日, 我们的现金等价物和有价固定收益证券的剩余合同期限(单位: 百万):

	已摊销成 本	估计的公 允价值
应在一年内到期	\$ 52,838	\$ 52,850
一年至五年后到期	17,222	17,546
五年至十年后到期	857	863
十年后到期	2,644	2,674
合计	<u>\$ 73,561</u>	<u>\$ 73,933</u>

实际期限可能与合同期限不同, 因为借款人可能有一定的提前付款条件。

合并现金流量对账表

下表核对合并资产负债表内报告的现金、现金等价物和限制性现金与合并现金流量表中显示的相同金额总额（百万）：

	2019年012月31日	2020年12月31日
现金及现金等价物	\$ 36,092	\$ 42,122
应收账款、净额等中包含的限制性现金	276	233
其他资产中包含的限制性现金	42	22
合并现金流量表中显示的现金、现金等价物和限制性现金总额	<u>\$ 36,410</u>	<u>\$ 42,377</u>

注3：财产和设备

物业和设备包括以下（百万）：

	12月31日，	
	2019	2020
总财产和设备（1）：		
土地和建筑物	\$ 39,223	\$ 57,324
设备	71,310	97,224
其他资产	3,111	3,772
在建工程	6,036	15,228
总财产和设备	<u>119,680</u>	<u>173,548</u>
累计折旧及摊销合计（1）	<u>46,975</u>	<u>60,434</u>
财产和设备总额，净额	<u>\$ 72,705</u>	<u>\$ 113,114</u>

（1）包括全折旧资产的原始成本和累计折旧。

物业和设备的折旧和摊销费用为121亿\$、151亿\$和161亿\$，其中包括2018年、2029年、201亿\$的101亿\$和融资租赁的85亿\$。

注4：租赁合同

根据融资租赁获得的总资产，包括租赁结束时所有权转让的资产，记录在“财产和设备，净额”中，截至2019年和2020年的12月31日，分别为574亿\$和681亿\$。截至2019年和2020年12月31日，与融资租赁相关的累计摊销额分别为300亿\$和365亿\$。

合并经营报表中确认的租赁成本汇总如下（百万）：

	截至12月31日的年度，	
	2019	2020
经营租赁成本	\$ 3,669	\$ 5,019
融资租赁成本：		
租赁资产的摊销	10,09	8,452
	4	
租赁负债的利息	695	617
融资租赁成本	<u>10,78</u>	<u>9,069</u>
	9	
可变租赁成本	966	1,238
租赁总成本	<u>\$ 15,42</u>	<u>\$ 15,32</u>
	4	6

在我们的合并财务报表中确认的关于租赁金额的其他信息如下：

	2019年012月31日	2020年12月31日
加权平均剩余租赁期限-经营租赁	11.5	11.3
加权平均剩余租赁期限-融资租赁	5.5	6.2
加权平均贴现率-经营租赁	3.1 %	2.5 %
加权平均贴现率-融资租赁	2.7 %	2.1 %

租赁负债如下（百万）：

	2019年12月31日,		
	经营租赁 合同	财务部 租赁合同	合计
租赁负债总额	\$ 31,963	\$ 28,875	\$ 60,838
减：估算利息	(6,128)	(1,896)	(8,024)
租赁负债的现值	25,835	26,979	52,814
减：租赁负债的当期部分	(3,139)	(9,884)	(13,023)
长期投资合计 租赁合同 负债情况	<u>\$ 22,696</u>	<u>\$ 17,095</u>	<u>\$ 39,791</u>
	2020年12月31日,		
	经营租赁 合同	财务部 租赁合同	合计
租赁负债总额	\$ 46,164	\$ 30,437	\$ 76,601
减：估算利息	(7,065)	(2,003)	(9,068)
租赁负债的现值	39,099	28,434	67,533
减：租赁负债的当期部分	(4,586)	(10,374)	(14,960)
长期投资合计 租赁合同 负债情况	<u>\$ 34,513</u>	<u>\$ 18,060</u>	<u>\$ 52,573</u>

注5：收购、商誉和已收购的无形资产

2018年的收购活动

2018年4月12日，我们收购了约8.39亿\$的现金，2018年9月11日，我们收购了PillPack，现金对价约\$7.53亿现金，以扩大我们的产品和服务。2018年，我们还以5700万\$的总收购价格收购了其他一些公司。

2019年的收购活动

2019年，我们以3.15亿\$的总价收购了某些公司，扣除了现金。

2020年的收购活动

2020年，总收购价12亿\$，扣除收购现金，其中11亿\$用于过程研发无形资产（“知识产权”）。

所有收购的主要原因是为了获得技术和技术，使亚马逊能够更有效地为客户服务。与收购相关的成本进行支出。

由于2020年收购的影响，2020年收购对我们的合并经营结果并不重要。

商誉

被收购公司的商誉主要与技术性能和功能的预期改善，以及未来产品、服务产品和新客户的销售增长，以及某些不符合单独确认条件的无形资产有关。被收购公司的商誉一般不能免税。以下总结我们2019年和2020年的商誉活动（百万）：

	北部 美国	国际的	大白 时间	合并的
商誉——2019年1月1日	\$ 12,191	\$ 1,270	\$ 1,087	\$ 14,548
新的收购情况	71	29	89	189
其他调整，(1)	2	1	14	17
商誉——2019年12月31日	12,264	1,300	1,190	14,754
新的收购情况	204	6	2	212
其他调整，(1)	59	(18)	10	51
商誉——2020年12月31日	\$ 12,527	\$ 1,288	\$ 1,202	\$ 15,017

(1) 主要包括外汇汇率的变化。

无形资产

收购的可辨认无形资产主要通过贴现现金流进行估值。这些资产包含在合并资产负债表的“其他资产”中，包括以下（百万）：

	12月31日，						加权平均 寿命 剩余的
	2019		2020				
	被收购的 无形资产， 总占比为 (1)	累计的 摊销额： (1)	被收购的 无形资产， 销售 净额	被收购的 无形资产， 总占比为 (1)	累计的 摊销额： (1)	被收购的 无形资产， 销售 净额	
有限寿命的无形资产 资产(2)：							
与市场营销相关的	\$ 2,303	\$ (340)	\$ 1,963	\$ 2,289	\$ (445)	\$ 1,844	20.0
基于合同要求的	1,680	(302)	1,378	1,917	(418)	1,499	11.0
基于技术和内 容的方法	1,005	(477)	528	948	(555)	393	3.3
与客户相关的	282	(130)	152	179	(77)	102	4.0
有限寿命的无 形资产合计	\$ 5,270	\$ (1,249)	\$ 4,021	\$ 5,333	\$ (1,495)	\$ 3,838	14.4
知识产权及其他(3)	\$ 28		\$ 28	\$ 1,143		\$ 1,143	
被收购的无 形资产合计	\$ 5,298	\$ (1,249)	\$ 4,049	\$ 6,476	\$ (1,495)	\$ 4,981	

(1) 不包括全摊销无形资产的原始成本和累计摊销。

(2) 有限寿命无形资产估计使用寿命为1至25年，正在直线摊销为经营费用。

(3) 在业务组合中获得的、用于研发活动的无形资产被认为是无限期的，直到研发工作完成或放弃为止。一旦研发工作完成，我们将确定使用寿命，并开始摊销资产。

2018年、2019年和2020年，被收购的有限寿命无形资产的摊销费用为4.75亿\$、5.65亿\$和5.09亿\$。截至2020年12月31日，被收购的有限寿命无形资产预计未来摊销费用如下（百万）：

截至12月31日的年度，

2021	\$	464
2022		430
2023		368
2024		303
2025		251
此后，		2,022
	<u>\$</u>	<u>3,838</u>

注6：债务负债

截至2020年12月31日，我们有322亿\$未发行的无担保高级票据（“票据”），包括2020年6月为一般公司目的发行的100亿\$。截至2019年和2020年12月31日，我们还有其他16亿\$信贷贷款和9.24亿\$的长期债务和借款。我们的长期债务总额如下（百万）：

	到期日： (1)	说明利息 费率	实际利息 费率	2019年012月31日	2020年12月31日
2012年票据发行为\$30亿张	2022	2.50%	2.66%	1,250	1,250
2014年票据发行额为\$60亿张	2021 - 2044	3.30% - 4.95%	3.43% - 5.11%	5,000	5,000
2017年票据发行额为\$170亿张	2023 - 2057	2.40% - 5.20%	2.56% - 4.33%	17,000	16,000
2020年票据发行\$100亿张	2023 - 2060	0.40% - 2.70%	0.56% - 2.77%	—	10,000
信贷安排				740	338
其他长期债务				830	586
长期债务的面值合计				<u>24,820</u>	<u>33,174</u>
未摊销贴现及发行 净成本				(101)	(203)
长期债务流动较少部分				(1,305)	(1,155)
长期债务				<u>\$ 23,414</u>	<u>\$ 31,816</u>

(1) 截至2020年12月31日，2012年、2014年、2017年和2020年票据的加权平均剩余寿命为1.9年、11.8年、16.2年和18.7年。截至2020年12月31日，该票据的总加权平均剩余寿命为15.8年。

票据利息每半年拖欠一次。我们可以在任何时候全部或不时地以指定的赎回价格部分赎回票据。我们不受本票据项下的任何财务契约的约束。截至2019年和2020年12月31日，该票据的估计公允价值约为262亿\$和377亿\$，基于这些日期的债务报价。

2016年10月，我们与由某些卖方应收账款担保的贷方签订了\$5亿担保循环信贷安排，随后我们将其增加到7.4亿\$，未来经贷方批准可能不时增加（“信贷安排”）。信贷额度至2022年10月，按伦敦银行同业拆借利率（“LIBOR”）加1.40%，未提取部分的承诺费为0.50%。截至2019年12月31日和2020年12月31日，信贷额度下有7.4亿\$和3.38亿\$未偿还借款，加权平均利率分别为3.4%和3.0%。截至2019年和2020年12月31日，我们已将现金和卖方应收款的\$8.52亿和\$3.98亿作为与信贷安排相关债务的抵押品。基于2级投入的信贷安排的预计公允价值近似为截至2019年和2020年12月31日的账面价值。

截至2019年和2020年12月31日，其他长期债务的加权平均利率分别为4.1%和2.9%。我们将发行该债务的净收益主要用于资助某些业务运作。基于2级投入的其他长期债务的估计公允价值为2级，接近截至2019年和2020年12月31日的账面价值。

截至2020年12月31日，我们长期债务总额的未来本金支付如下（以百万计）：截至12月31日的年度，

2021	\$	1,156
2022		1,629
2023		2,283
2024		3,355
2025		2,251
此后，		22,500
	\$	<u>33,174</u>

2018年4月，我们建立了商业票据计划（“商业票据计划”），我们可以不时发行无担保商业票据，总计\$70亿，个人期限可能不同，自发行日期起但不超过397天。2020年6月，我们将商业纸张项目的规模扩大到\$，100亿美元。截至2019年12月31日，在商业票据计划下还没有未偿还的借款。截至2020年12月31日，商业票据计划有\$7.25亿未偿还借款，包括在合并资产负债表的“应计费用和其他”中，包括发行成本在内的加权平均有效利率为0.11%。我们将发行商业票据的净收益用于一般公司目的。

2018年4月，根据我们的商业票据计划，我们与一个贷款团修订了无担保循环信贷额度（“信贷协议”），以将我们的借款能力提高至70亿\$。2020年6月，我们进一步修订并重申了信贷协议，将期限延长至2023年6月，经贷款人批准，可再延长三个一年。适用于修订和重述的信贷协议下未偿余额的利率为LIBOR加0.50%，信贷安排未提取部分的承诺费为0.04%。截至2019年和2020年12月31日，信贷协议下没有未偿借款。

我们还将其他短期信贷安排用于营运资金的目的。这些金额包括在我们合并资产负债表的“应计费用和其他”中。此外，截至2020年12月31日，我们有51亿\$未使用的信用证。

注7：承诺和或有事项

承诺事项

我们已经就设备和办公室、履行、分拣、交付、数据中心、实体店和可再生能源设施签订了不可取消的经营和融资租赁和融资义务。

以下总结了我们的主要合同承诺，不包括截至2020年12月31日，用于支持正常运营的、一般可取消的公开订单（以百万计）：

	截至12月31日的年度，						合计
	2021	2022	2023	2024	2025	此后，	
长期债务本息	\$ 2,187	\$ 2,622	\$ 3,219	\$ 4,272	\$ 3,058	\$ 35,680	\$ 51,038
经营性租赁负债	5,600	5,184	4,743	4,356	3,951	22,330	46,164
融资租赁负债，包括利息	10,778	7,246	3,456	1,389	1,035	6,533	30,437
融资义务，包括利息	227	230	233	237	240	3,751	4,918
租赁工作尚未开始	1,010	1,738	1,876	1,973	1,951	20,321	28,869
无条件的购买义务，（1）	3,869	3,760	3,367	3,141	2,213	136	16,486
其他承诺，（2）（3）	3,671	2,386	945	783	661	8,351	16,797
承诺总额						\$ 97,102	\$ 194,709

- (1) 包括与我们的全食超市商店提供的某些产品相关的无条件购买义务，以及获取和许可在合并资产负债表上没有反映出来的数字媒体内容的长期协议。对于那些具有可变条款的数字媒体内容协议，我们不会估计截至报告日期的任何最低金额和/或价格。在内容提供商选择固定续订承诺或指定最低金额时，只包括与续订条款相关的购买义务。
- (2) 包括与建设中的在建租赁安排相关的租金和租户改善、资产退休义务以及与初始期限超过一年的数字媒体内容协议相关的负债的估计时间和金额。
- (3) 不包括大约28亿\$的应计税款或有事项，但我们无法进行合理可靠的估计。

已质押资产

截至2019年和2020年12月31日，我们已经承诺或限制\$9.94亿和\$8.75亿现金、现金等价物和有价证券，和某些财产和设备作为抵押品，由于第三方卖家在某些司法管辖区，债务、备用和贸易信用证。此外，我们已就与我们的信贷安排相关的债务承诺现金和卖方应收款。参见“附注6-债务”。

供应商

在2020年，没有一家供应商占我们购买量的10%或以上。我们通常没有与供应商签订的长期合同或安排，以保证商品的可用性，特定的付款条款，或信用额度的延长。

其他或有事项

我们将面临与各种间接税（如销售、增值、消费、服务和类似税）相关的索赔，包括在我们已经收取和免除此类税的司法管辖区。如果相关税务当局成功地追究这些索赔，我们可能会承担重大的额外税收责任。例如，2017年6月，南卡罗来纳州发布了一份对2016年1月至2016年3月期间未征收的销售和使用税的评估报告，包括利息和罚款。南卡罗来纳州声称，我们应该对第三方卖方的交易收取销售和使用税。2019年9月，南卡罗来纳州行政法院做出了有利于税务局的裁决，我们已向州上诉法院提出上诉。我们认为，这个评估是没有价值的，并打算在这个问题上积极地为自己辩护。如果其他税务机关成功地寻求类似性质的额外调整，我们可能会面临重大的额外税收责任。

法律程序

公司不时涉及索赔、诉讼和诉讼，包括以下事项：

2015年3月，齐托沃有限责任公司在美国德克萨斯州东区地区法院对Amazon.com公司、Amazon.com公司有限责任公司、亚马逊网络服务公司和亚马逊网络服务有限责任公司提起诉讼。诉状称，弹性计算云、虚拟私有云、弹性负载均衡、自动缩放和弹性豆茎侵犯了美国专利No. 6484257，题为“使用分布式计算环境维护N个同时加密会议数量的系统和方法”。诉状寻求禁令救济、数额不详的损害赔偿、增加损害赔偿、律师费、诉讼费和利息。2016年1月，该案被移交给美国华盛顿西部地区法院。2016年6月，该案继续等待我们向美国专利商标局提交的复审申请的解决。2019年1月，在复审申请得到解决后，该案件的暂缓审理被撤销。我们对有关不当行为的指控提出异议，并打算在此事上积极为自己辩护。

2015年11月，Eolas技术公司在美国德克萨斯州东区地区法院对Amazon.com公司提起诉讼。诉状称，除其他外，使用“交互功能”www.amazon.com，包括“搜索建议和搜索结果”，侵犯了美国专利No. 9,195,507，题为“自动调用超媒体文件中嵌入对象的分布式超媒体方法和系统”。诉状要求侵权判决以及诉讼费和律师费。2016年2月，Eolas提交了一份修改后的投诉，要求赔偿数额不详的损害赔偿。2017年2月，Eolas在其损害赔偿报告中声称，如果发现自己负有责任，亚马逊可能会遭受\$1.30-\$2.5亿美元的损失。2017年4月，该案被移交给美国加州北部地区法院。我们对有关不当行为的指控提出异议，并打算在此事上积极为自己辩护。

2018年5月，伦斯勒理工学院和CF动态进步有限责任公司在美国纽约北部地区法院对Amazon.com公司提起诉讼。诉状称，“Alexa语音软件和Alexa启用的设备”侵犯了美国专利No. 7177798，题为“使用约束中间结果词典的自然语言界面”。诉状要求禁令、数额不详的损害、强化损害、持续的使用费、判决前和判决后的利息、律师费和诉讼费用。我们对有关不当行为的指控提出异议，并打算在此事上积极为自己辩护。

2018年12月，KoveIO公司在美国伊利诺斯州北部地区法院对亚马逊网络服务公司提起诉讼。诉状称，亚马逊S3和DynamoDB侵犯了美国专利号。7、814、170和7、103、640，均题为“网络分布式跟踪线传输协议”，以及7、233、978，题为“与位置信息相关数据分离的网络中管理位置信息的方法和设备”。诉状要求未指明数额的损害、增加损害、律师费、费用、利息和禁令救济。我们对有关不当行为的指控提出异议，并打算在此事上积极为自己辩护。

从2020年3月开始，许多集体诉讼投诉提起，其中，Amazon.com, Inc. 和第三方卖家之间的价格安排，垄断和试图垄断所谓市场在线零售或其他子市场，以及消费者保护和不当得利索赔。2020年3月，Frame-Wilson诉Amazon.com公司案被提交给美国华盛顿西部地区法院。从2020年4月开始，在魁北克省高等法院、蒙特利尔分部、安大略省高等法院和加拿大联邦法院对Amazon.com公司及其相关实体提起了集体诉讼。投诉中有几个不同的所谓类别，包括通过亚马逊商店购买产品的消费者，以及通过另一家电子商务零售商购买亚马逊提供的产品的消费者。这些投诉要求数十亿美元的所谓实际损害赔偿、三倍损害赔偿、惩罚性损害赔偿和禁令救济。我们对有关不当行为的指控提出异议，并打算在这些问题上积极为自己辩护。

2020年11月，欧盟委员会发布了一份反对声明，声称亚马逊使用与我们的市场卖家有关的数据，违反了欧盟的竞争规则。反对声明试图处以未指明的罚款和补救行动。我们不同意欧洲委员会的初步主张，并打算在这个问题上积极为自己辩护。

此外，我们经常受到索赔、诉讼和其他诉讼程序，包括潜在的监管程序，涉及专利和其他知识产权事项、税收、劳动和就业、竞争和反垄断、隐私和数据保护、消费者保护、商业纠纷、我们和第三方提供的商品和服务，以及其他事项。

我们的法律程序和其他或有事件的结果本质上是不可预测的，受重大的不确定性影响，可能对我们特定时期的经营业绩和现金流具有重要影响。我们会定期进行评估

我们的法律程序的发展和其他可能影响责任金额的或有事项，包括超过任何先前应计的金额和披露的合理可能的损失，并酌情对我们的应计和披露进行调整和变更。对于我们披露的事项不包括估计的损失或损失范围，这样的估计是不可能的或不重要的，我们可能无法估计可能的损失或损失范围，可能导致的非货币救济的应用。在此类问题的最终解决之前，如果我们的任何估计和假设发生改变或证明不正确，我们可能会遭受超过记录金额的损失，这可能会对我们的业务、合并财务状况、经营结果或现金流产生重大影响。

See also “Note 9 — Income Taxes.”

注8：股东权益

优先股

我们已授权持有5亿股\$0.01面值的优先股。任何一年都没有优先股未发行。

普通股

截至2018年、2019年、2020年12月31日，已发行的普通股和总计5.07亿股、5.12亿股和5.18亿股。这些总数包括所有已授予的和未授予的股票奖励，包括那些我们估计将被没收的奖项。

股票回购活动

2016年2月，董事会授权计划回购高达50亿\$的普通股，没有固定到期。2018年、2019年或2020年没有普通股回购。

股票奖励计划

员工在相应的服务期限内授予限制性股票单位奖励，一般为两年至五年。

股票奖励活动

股票补偿费用如下（百万）：

	截至12月31日的年度，		
	2018	2019	2020
销售成本	\$ 73	\$ 149	\$ 283
履行	1,12	1,18	1,35
	1	2	7
技术和内容	2,88	3,72	5,06
	8	5	1
市场营销活动	769	1,13	1,71
		5	0
一般和行政部门	567	673	797
基于股票的薪酬总额 相关费用 (1)	\$ 5,418	\$ 6,864	\$ 9,208

(1)：2018年、2019年和2020年的相关税收优惠分别为11亿\$、14亿\$和19亿\$。

下表总结了我们的限制性股票单位活动（以百万计）：

	单位数	加权平均授予日 公允价值
截至2018年1月1日未到期	20.1	\$ 725
已授予的投资单位	5.0	1,522
既定单位	(7.1)	578
被没收的单位	(2.1)	862
截至2018年12月31日未完成	15.9	1,024
已授予的投资单位	6.7	1,808
既定单位	(6.6)	827
被没收的单位	(1.7)	1,223
截至2019年12月31日未完成	14.3	1,458
已授予的投资单位	8.0	2,373
既定单位	(5.8)	1,239
被没收的单位	(1.3)	1,642
截至2020年12月31日，未完成	15.2	2,004

截至2020年12月31日，未发行的限制性股票单位的计划归属如下（以百万计）：

	已结束的年					Thereafter,	合计
	2021	2022	2023	2024	2025		
计划归属的限制性股票单位	5.7	5.4	2.7	1.2	0.1	0.1	15.2

截至2020年12月31日，有133亿\$未确认的净补偿成本与未授予的股票补偿安排有关。这一补偿被加速确认，预计补偿的大约一半将在未来12个月内支出，剩余的加权平均确认期为1.2年。截至2018年、2019年和2020年12月31日，估计的没收率为27%。我们与没收财产有关的估计和假设的变化可能会使我们在未来实现基于股票的补偿费用的重大变化。

在2018年、2019年和2020年期间，授予的限制性股票单位的公允价值为114亿\$、117亿\$和155亿美元。

未来可发行的普通股

截至2020年12月31日，未来可供员工发行的普通股为1.02亿股。

注9：所得税

2018年、2019年和2020年，我们净税收规定为12亿\$，24亿\$和29亿\$。与超额股票补偿扣除和加速折旧扣除相关的税收优惠正在减少我们的美国应税收入。2018年、2019年和2020年，已缴纳的现金税分别为12亿\$、8.81亿\$和17亿\$。

U.S. 公司有资格获得降低某些外国收入的有效税率的减免。该制度称为外国衍生无形收入扣除(FDII)。此外，某些外国子公司的收入和损失需要当前美国税收，随后遣返这些收入在美国不需要纳税。U.S. 税收规则还规定，通过允许在2022年之前选择合格财产，主要是设备，从而加强加速折旧扣除。我们的联邦税收条款包括选择2018年和2019年合格财产的全部支出，以及2020年的部分选举。

所得税准备金净额的组成部分如下（以百万计）：

	截至12月31日的年度，		
	2018	2019	2020
U. S. 联邦：			
电流， 电流	\$ (129)	\$ 162	\$ 1,835
延期的	565	914	(151)
合计	436	1,076	1,684
U. S. 州：			
电流， 电流	322	276	626
延期的	5	8	(190)
合计	327	284	436
国际性：			
电流， 电流	563	1,140	956
延期的	(129)	(126)	(213)
合计	434	1,014	743
所得税准备金， 净额	\$ 1,197	\$ 2,374	\$ 2,863

U. S. 和所得税前收入的国际组成部分如下（以百万计）：

	截至12月31日的年度，		
	2018	2019	2020
U. S.	\$ 11,157	\$ 13,285	\$ 20,219
国际的	104	691	3,959
所得税前收入	\$ 11,261	\$ 13,976	\$ 24,178

计算按联邦法定税率计算的所得税差异的项目
所得税记录如下（以百万计）：

	截至12月31日的年度，		
	2018	2019	2020
按联邦法定税率计算的所得税 所产生的影响：	\$ 2,365	\$ 2,935	\$ 5,078
国外损益的税收影响	162	453	(538)
州税， 减去联邦福利	263	221	343
税收抵免额	(419)	(466)	(639)
基于股票的补偿（1）	(1,086)	(850)	(1,107)
国外收入扣除额(FDII)	(43)	(72)	(372)
2017年对美国税法的影响	(157)	—	—
其他， 净的	112	153	98
合计	\$ 1,197	\$ 2,374	\$ 2,863

(1) 包括不可扣除的基于股票的补偿和从基于股票的补偿中获得的超额税收优惠。我们的税收条款包括2018年、2019年和2020年的16亿\$、14亿\$和\$从股票补偿中获得的18亿超额税收优惠。

我们2019年的所得税规定高于2018年，主要原因是美国税前收入增加，股票补偿带的超额税收优惠下降，以及2018年《美国税法》承认的一次性临时税收优惠。

我们在2020年的所得税准备金高于2019年，主要是由于税前收入的增加。这部分被我们正在进行的全球税收争议对与外国收入和损失相关的税收的影响，超额税收优惠的增加，以及FDII下的外国收入扣除的增加所抵消。此外，我们的卢森堡业务在2020年产生了收益，并使用了以前受估值抵抵的递延所得税资产。

我们打算将我们所有的外国子公司收入以及资本无限期地投资于美国以外的外国子公司。在那些我们在遣返这些数额时将产生重大的额外费用的司法管辖区。

递延所得税资产和负债如下（以百万计）：

	12月31日,	
	2019	2020
递延所得税资产（1）：		
损失结转给美国-联邦/各州	188	245
国外的亏损结转	3,232	3,876
应计负债、准备金及其他费用	1,373	2,457
股票补偿	1,585	2,033
折旧和摊销	2,385	1,886
经营性租赁负债	6,648	10,183
其他项目	728	559
税收抵免额	772	207
递延所得税资产总额合计	16,911	21,446
减去估值备差，（2）	(5,754)	(5,803)
递延所得税资产，扣除估值备抵后	11,157	15,643
错误的纳税负债：折旧和摊销		
销	(5,507)	(5,508)
经营性租赁资产	(6,331)	(9,539)
其他项目	(640)	(1,462)
递延所得税资产（负债），扣除估值备抵额	\$	\$

(1) 递延税资产为税后和税收或有事项净额。

(2) 主要涉及到递延所得税资产，即只有在某些外国税收司法管辖区产生净收入时才可实现的递延所得税资产。

我们的估值抵抵主要与外国递延所得税资产有关，包括截至2020年12月31日的所有外国净营业亏损结转。截至2020年12月31日，我们对所得税的外国净经营亏损约为134亿\$，其中某些金额在适用税法下受年度限制。如果不使用，其中部分损失将在2021年开始到期。所有剩余的联邦税收抵免，主要与美国联邦研发抵免有关，在2020年减少了我们的联邦税收责任。

我们定期评估我们是否更有可能在我们经营的每个税务管辖区实现我们的递延税资产。在对每个司法管辖区进行评估时，我们审查了所有可用的证据，包括最近的累积损失经验和对未来收益、资本收益和投资的预期，可用于税务报告的结转期限，以及其他相关因素。covid-19大流行对我们业务的影响使对未来收益的估计更具挑战性。自2017年第二季度以来，我们对卢森堡的递延所得税资产进行了估值备抵。我们未来在卢森堡的收入是否可持续仍存在重大的不确定性，我们将维持估值备抵，直到有足够的积极证据支持释放估值备抵为止。

税务不可预见事项

我们需要在美国（联邦和州）以及许多外国司法管辖区缴纳所得税。在评估我们的税务状况和确定我们的所得税准备金时，需要有重要的判断力。在正常的业务过程中，有许多交易和计算的最终税务确定是不确定的。我们根据估计是否应缴纳额外税收的程度，确定了税收不确定性的准备金。当我们相信我们的纳税申报头寸是完全支持的，但我们相信某些职位可能会受到挑战时，这些储备。我们根据不断变化的事实和情况，如税务审计的结果，调整这些准备金。所得税准备金包括准备金准备金的影响和对被认为适当的准备金的变更。

我们税务或有事项的对账如下（百万）：

	12月31日,		
	2018	2019	2020
1月1日	\$ 2,309	\$ 3,414	\$ 3,923
以前时期税务头寸的毛总额	164	216	88
以前期间的纳税头寸	(90)	(181)	(465)
当期纳税头寸的毛总额	1,088	707	507
与税务机关之间的结算点	(36)	(207)	(1,207)
诉讼时效已过	(21)	(26)	(26)
总税收或有事项-12月31日 (1)	<u>\$ 3,414</u>	<u>\$ 3,923</u>	<u>\$ 2,820</u>

(1) 截至2020年12月31日，我们已有大约28亿\$的应计税收或有事项，其中15亿\$，如果全部完成确认，将降低我们的有效税率。2020年我们的税收或有事项的减少主要是我们全球税收争议发展的结果。

截至2019年和2020年12月31日，我们有1.31亿\$和1.3亿\$。截至2018年、2019年和2020年12月31日的年度，扣除联邦所得税收益的利息和罚款为2000万\$、400万\$和\$（48）00万\$。

我们正在接受美国国税局（IRS）2013年及之后的检查。这些检查可能会导致普通的课程调整或建议调整我们的税收或我们在检查年度以及后续期间的净运营亏损。在2020年第三季度，我们与美国国税局解决了2007年至2012年税务年度的审计问题，这些金额与我们的应计金额有重大一致。

2014年10月，欧盟委员会展开了正式调查，以调查卢森堡税务当局关于我们某些子公司支付的公司所得税的决定是否符合欧盟关于国家援助的规定。2017年10月4日，欧盟委员会宣布，卢森堡税务当局的决定不符合欧盟关于国家援助的规定。根据这一决定，欧盟委员会宣布了2006年5月至2014年6月期间的估计收回金额约为2.5亿€，再加上利息，并命令卢森堡税务当局计算需要收回的额外税款的实际金额。卢森堡计算了与欧盟委员会的决定，我们于2018年3月存入托管，但在所有上诉结束之前进行调整。2017年12月，卢森堡对欧盟委员会的决定提出上诉。2018年5月，我们提出了上诉。我们认为，欧洲委员会的决定是没有价值的，并将在这个问题上继续积极地为自己辩护。我们还需要在各州和其他外国司法管辖区，包括中国、德国、印度、日本、卢森堡和英国进行征税。我们主要在2009年及以后由有关当局进行或可能会对某些特定司法管辖区进行审计或审查和额外评估。

税收法律、法规、行政实践、原则和解释的变化可能会影响我们的税收意外事项。解决所得税考试的时间非常不确定，在解决税务机关提出的问题后，最终支付的金额可能与应计的金额有所不同。在接下来的12个月内，我们很有可能得到不同税务机关的额外评估，或可能在一个或多个司法管辖区解决所得税考试。这些评估或结算可能会导致我们与前几年税务申报寸相关的意外事项发生变化。任何变更的实际金额可能根据任何结算的最终时间和性质而不同。我们目前不能提供可能的结果范围的估计。

注10：数据段信息

我们已经将我们的业务分为三个部分：北美、国际和AWS。我们根据使用情况将运营费用“实现”、“技术与内容”、“市场营销”、“一般和管理”分配给细分结果，这通常反映在发生成本的部分。大部分技术基础设施成本将根据使用情况分配给AWS部门。剩余的非基础设施技术成本在美国，并分配给我们的北美部门。在我们的可报告部门之间没有内部收入交易。这些细分市场反映了我们的首席运营决策者评估公司业务业绩和管理其运营的方式。

北美地区

北美部分主要包括消费品零售（包括销售者）和通过以北美为中心的在线和实体店订阅的金额。这个部分包括从这些在线商店的出口销售。

国际的

国际部分主要包括消费品零售（包括销售者）和通过国际重点的在线商店订阅的金额。这部分包括这些面向国际的在线商店的出口销售（包括这些在线商店对美国、墨西哥和加拿大客户的出口销售），但不包括我们面向北美的在线商店的出口销售。

大白时间

AWS部门包括在全球为初创企业、企业、政府机构和学术机构销售计算、存储、数据库和其他服务的金额。

可报告部分和合并净收入（亏损）的对账信息如下（以百万计）：

	截至12月31日的年度，		
	2018	2019	2020
北美地区			
净销售额	\$ 141,366	\$ 170,773	\$ 236,282
营业费用	134,099	163,740	227,631
营业收入	<u>\$ 7,267</u>	<u>\$ 7,033</u>	<u>\$ 8,651</u>
国际的			
净销售额	\$ 65,866	\$ 74,723	\$ 104,412
营业费用	68,008	76,416	103,695
营业收入（亏损）	<u>\$ (2,142)</u>	<u>\$ (1,693)</u>	<u>\$ 717</u>
大白时间			
净销售额	\$ 25,655	\$ 35,026	\$ 45,370
营业费用	18,359	25,825	31,839
操作收入	<u>\$ 7,296</u>	<u>\$ 9,201</u>	<u>\$ 13,531</u>
合并的			
净销售额	\$ 232,887	\$ 280,522	\$ 386,064
营业费用	220,466	265,981	363,165
营业收入	12,421	14,541	22,899
营业外收入总额（费用）	(1,160)	(565)	1,279
所得税准备金	(1,197)	(2,374)	(2,863)
股权法投资活动，除税后	9	(14)	16
净收入	<u>\$ 10,073</u>	<u>\$ 11,588</u>	<u>\$ 21,331</u>

同样具有相似经济特征的相似产品和服务组的净销售额如下（以百万计）：

	截至12月31日的年度，		
	2018	2019	2020
净销售额：			
网上商店，（1）	\$ 122,987	\$ 141,247	\$ 197,346
实体店，（2）	17,224	17,192	16,227
第三方卖家服务，（3）	42,745	53,762	80,461
订阅服务（4）	14,168	19,210	25,207
大白时间	25,655	35,026	45,370
其他（5）	10,108	14,085	21,453
合并的	<u>\$ 232,887</u>	<u>\$ 280,522</u>	<u>\$ 386,064</u>

- (1) 包括产品销售和我们记录总收入的数字媒体内容。我们利用我们的零售基础设施来实现提供广泛的消费和耐用品选择，包括物理和数字格式的媒体产品，如书籍、视频、游戏、音乐和软件。这些产品的销售包括以交易为基础销售的数字产品。提供无限查看或使用权的数字产品订阅都包含在“订阅服务”中。
- (2) 包括我们的客户在商店中实际选择商品的产品销售。在网上订购货物或在我们实体店送货或提货的客户包括在“网上商店”。
- (3) 包括佣金和任何相关的履行和运费，以及其他第三方卖方服务。
- (4) 包括与亚马逊Prime会员资格相关的年度和每月费用，以及数字视频、有声读物、数字音乐、电子书和其他非AWS订阅服务。
- (5) 主要包括广告服务的销售，以及与我们的其他服务相关的销售。

我们面向国际的网上商店产生的净销售额以本地功能货币计价。

收入按整个期间普遍存在的平均利率折算。占合并净销售额很大一部分的国家的净销售额如下（百万）：

	截至12月31日的年度，		
	2018	2019	2020
美国	\$ 160,146	\$ 193,636	\$ 263,520
德国	19,881	22,232	29,565
英国	14,524	17,527	26,483
日本语	13,829	16,002	20,461
世界其他地区	24,507	31,125	46,035
合并的	<u>\$ 232,887</u>	<u>\$ 280,522</u>	<u>\$ 386,064</u>

细分资产不包括公司资产，如现金和现金等价物、有价证券、其他长期资产投资、公司设施、商誉和其他已获得的无形资产，以及税务资产。技术基础设施资产根据使用情况分配在部门之间，大部分分配给AWS部门。与合并金额对账的分部资产总额如下（百万）：

	12月31日，		
	2018	2019	2020
北美的（1）	\$ 47,251	\$ 72,277	\$ 108,405
国际版（1）	19,923	30,709	42,212
自动（2）	26,340	36,500	47,574
公司名称	69,134	85,762	123,004
合并的	<u>\$ 162,648</u>	<u>\$ 225,248</u>	<u>\$ 321,195</u>

- (1) 北美和国际部门的资产主要包括财产和设备、经营租赁、库存、和应收账款。
- (2) AWS分部资产主要由财产、设备和应收账款组成。

物业设备分段净额如下（百万）：

	12月31日,		
	2018	2019	2020
北美地区	\$ 27,052	\$ 31,719	\$ 54,912
国际的	8,552	9,566	15,375
大白时间	18,851	23,481	32,151
公司名称	7,342	7,939	10,676
合并的	<u>\$ 61,797</u>	<u>\$ 72,705</u>	<u>\$ 113,114</u>

物业和设备新增净额如下（百万）：

	截至12月31日的年度,		
	2018	2019	2020
北美的 (1)	\$ 10,749	\$ 11,752	\$ 29,889
国际版 (1)	2,476	3,298	8,072
自动 (2)	9,783	13,058	16,530
公司名称	2,060	1,910	3,485
合并的	<u>\$ 25,068</u>	<u>\$ 30,018</u>	<u>\$ 57,976</u>

(1) 包括2018年、2019年根据20亿\$、38亿\$和56亿\$的融资租赁而增加的物业和设备，2018年，2019年和2020年，\$，30亿，\$，13亿，\$，27亿的融资义务。

(2) 包括2018年、2019年和2020年84亿\$、106亿\$、77亿\$的物业和设备，以及2018年、2019年和2020年2.45亿\$、0亿\$和1.3亿\$的房产和设备。

2018年、2019年和2020年，U.公司的房地产和设备、净和经营租约为451亿\$、698亿\$和1095亿\$，以及非美元。2018年、2019年和2020年，S.的物业和设备、净租赁和经营租约为167亿\$、280亿\$和412亿\$。除美国以外，任何单一国家的财产和设备、净和经营租赁都少于合并财产和设备、净和经营租赁的10%。

财产和设备的折旧和摊销费用，包括公司财产和设备，将根据使用情况分配给所有部门。按分段计算的折旧和摊销费用如下（百万）：

	截至12月31日的年度,		
	2018	2019	2020
北美地区	\$ 4,415	\$ 5,106	\$ 6,421
国际的	1,628	1,886	2,215
大白时间	6,095	8,158	7,603
合并的	<u>\$ 12,138</u>	<u>\$ 15,150</u>	<u>\$ 16,239</u>

注11：季度业绩（未经审计）

下表包含了2019年和2020年每季度选定的未经审计的运营信息报表。以下信息反映了公平呈现所呈现期间的信息所需的所有正常定期调整。任何季度的经营业绩都不一定表明未来任何时期的业绩。我们的业务受到季节性的影响，这历来导致了我们的第四季度的销售额的增长。未经审计的季度业绩如下（以百万计，每股数据除外）：

	截止2019年12月31日的 (1)			
	第一 季度	第二 季度	第三 季度	第四 季度
净销售额	\$ 59,700	\$ 63,404	\$ 69,981	\$ 87,437
营业收入	4,420	3,084	3,157	3,879
所得税前收入	4,401	2,889	2,632	4,053
所得税准备金	(836)	(257)	(494)	(786)
净收入	3,561	2,625	2,134	3,268
基本每股收益	7.24	5.32	4.31	6.58
稀释的每股收益	7.09	5.22	4.23	6.47
用于计算每股收益的股份：				
基本的	491	493	495	496
稀释的	502	503	504	505

	截止2020年12月31日， (1)			
	第一 季度	第二 季度	第三 季度	第四 季度
净销售额	\$ 75,452	\$ 88,912	\$ 96,145	\$ 125,555
营业收入	3,989	5,843	6,194	6,873
所得税前收入	3,383	6,221	6,809	7,765
所得税准备金	(744)	(984)	(569)	(566)
净收入	2,535	5,243	6,331	7,222
基本每股收益	5.09	10.50	12.63	14.38
稀释的每股收益	5.01	10.30	12.37	14.09
用于计算每股收益的股份：				
基本的	498	500	501	502
稀释的	506	509	512	513

(1) 季度金额，包括每股金额，可能不等于年度迄今期间报告的金額。这是由于四舍五入的影响和每个时期已发行的加权平均股票数量的变化。

项目9。 与会计人员对会计和财务披露的变化和分歧

无。

项目9A。 控制装置和程序

信息披露控制和程序的评估

我们进行了一个评估要求1934年的证券交易法案（“1934法案”），在我们的监督和首席执行官和首席财务官的有效性的设计和操作的披露控制和程序，定义在规则13a-15(e)法案，截至2020年12月31日。根据此评估，我们的首席执行官和首席财务官得出结论，截至2020年12月31日，我们的披露控制和程序有效地提供合理保证，我们根据1934法案提交或提交的信息需要在SEC规则和表格规定的时间内记录、处理、总结和报告，并合理保证这些信息积累并传达给我们的管理层，包括我们的主要执行人员和主要财务官，允许及时做要求披露的决定。

管理层的财务报告内部控制报告

根据1934年法案第13a-15(f)条的定义，管理层负责建立和维持对财务报告的充分的内部控制。管理层已根据2020年发布的内部控制-综合框架（2013）中制定的标准，评估了我们截至2020年12月31日对财务报告的内部控制的有效性。由于这次评估，管理层得出结论，截至2020年12月31日，我们对财务报告的内部控制有效地为财务报告的可靠性和根据公认的会计原则编制外部财务报表提供了合理的保证。安永已独立评估了我们对财务报告的内部控制的有效性，其报告包括如下。

财务报告内部控制的变化

在截至2020年12月31日的季度中，我们对财务报告的内部控制没有任何变化，不会对财务报告产生重大影响，或相当可能对财务报告的内部控制产生重大影响。

控制件的限制

我们的披露控制和程序以及对财务报告的内部控制旨在提供实现上述目标的合理保证。然而，管理层并不期望我们的披露控制和程序或我们对财务报告的内部控制能够防止或发现所有的错误和欺诈。任何控制系统，无论设计和操作如何，都是基于某些假设，只能合理地、而不是绝对地保证其目标将得到实现。此外，任何对控制的评估都不能提供绝对的保证，即由于错误或欺诈造成的错误陈述不会发生，或在公司内部发现的所有控制问题和欺诈实例，如果有的话。

独立注册会计师事务所的报告

董事会和股东，Amazon.com, Inc.。

关于财务报告内部控制的意见

我们根据道路委员会赞助组织委员会（2013框架）发布的内部控制综合框架中建立的标准，审计了截至2020年12月31日的财务报告内部控制（COSO标准）。我们认为，Amazon.com, Inc.（本公司）在所有重要方面，根据COSO标准，截至2020年12月31日，对财务报告保持了有效的内部控制。

我们还根据上市公司会计监督委员会（美国）(PCAOB)标准审计了公司截至2020年12月31日和2019年12月31日的3年度相关经营、综合收益、股东权益、现金流量报表以及2021年2月2日的报告表达了不合格的意见。

发表意见的依据

公司管理层负责维持对财务报告的有效内部控制，并评估管理层的财务报告财务控制报告中包含的财务报告内部控制的有效性。我们的责任是根据审计对公司对财务报告的内部控制发表意见。我们是一家在PCAOB注册的会计师事务所，根据美国联邦证券法、证券交易委员会和PCAOB的适用规则和规定，我们被要求对公司保持独立。

我们按照PCAOB的标准进行了审计。这些标准要求我们计划并执行审计，以获得对财务报告的有效内部控制的合理保证。

我们的审计包括了解对财务报告的内部控制，评估存在重大弱点的风险，根据所评估的风险测试和评估内部控制的设计和操作的操作性，以及执行我们在这种情况下认为必要的其他程序。我们认为，我们的审计为我们的意见提供了合理的依据。

财务报告内部控制的定义和限制性

公司对财务报告的内部控制是一个旨在根据公认的会计原则，为财务报告的可靠性和为外部目的编制财务报表提供合理保证的过程。公司对财务报告的内部控制包括（1）与维护记录相关的政策和程序，其合理详细、准确、公平地反映公司资产的交易和处置；（2）合理保证交易记录，以便根据公认会计原则编制财务报表，并且公司的收支仅根据公司管理层和董事的授权进行；（3）合理保证防止或及时发现未经授权的收购、使用或处置公司资产，可能对财务报表产生重大影响。

由于其固有的限制，对财务报告的内部控制可能不会防止或发现错误报。此外，对未来时期的任何有效性评估的预测，可能会导致因条件的变化而控制不足，或遵守政策或程序的程度可能会恶化。

/s/安永LLP

西雅图，华盛顿
州，2021年2月2日

项目9B。 其他信息

根据交易法第13(r)条进行披露

如前披露，我们确定，在2012年1月至2020年6月期间，我们为《伊朗减少威胁和叙利亚人权法》涵盖了伊朗以外的某些个人和实体的消费品订单。根据截至2020年3月31日和2020年6月30日的公司第10-Q季度报告第2部分季度报告第5项第13(r)条提供的信息，特此参照该报告合并。

第三部分

第10项。 董事、执行官员和公司治理工作

第三部分第10项要求的有关执行人员的信息列在第一部分“执行人员的业务信息”第1项中。“第三部分第10项要求的信息以及证券持有人向董事会推荐提名人的过程的任何重大变化都包括在我们关于2021年股东大会的委托书中，并通过参考纳入其中。与我们的商业行为和道德规范相关的信息，以及在适用范围内，遵守1934年法案第16(a)条的规定，在我们关于2021年股东大会的委托书中陈述，并通过引用并入此处。在纳斯达克规则允许的范围内，我们打算在我们的投资者关系网站amazon.com/ir的“公司治理”标题下披露对我们的商业行为和道德准则的修订，以及对该条款的放弃。

第11项。 高管薪酬

第三部分第11项所要求的信息包含在我们关于2021年股东大会的委托书中，并以参考方式纳入其中。

第12项。 某些受益所有人的担保所有权及管理及相关股东事项

第三部分第12项所要求的信息包含在我们关于2021年股东大会的委托书中，并通过参考纳入其中。

第13项。 某些关系和相关交易，以及董事的独立性

第三部分第13项所要求的信息包含在我们关于2021年股东大会的委托书中，并以参考方式纳入其中。

第14项。 主会计师的费用及服务

第三部分第14项所要求的信息包含在我们关于2021年股东大会的委托书中，并以参考方式纳入其中。

第四部分

第15项。 展品、财务报表附表

(a) 作为本报告一部分归档的文件清单:

(1) 合并财务报表指数:

安永会计师事务所, 独立注册会计师事务所截至2020年12月31日的三年合并现金流量

报表截至2020年12月31日的三年合并经营报表

截至2020年12月31日的三年的合并综合收益表截至2019年和2020年12月31日的合并资产负债表

截至2020年12月31日的三年的合并股东权益报表合并财务报表附注

安永独立注册会计师事务所LLP的报告

(2) 财务报表明细表的索引:

由于合并财务报表或附注中, 或不需要这些信息, 因此略了所有附表。

(3) 对展品的索引

见下文第(b)部分中列出的展品。

(b) 附件:

附件 产品编号	说明
3.1	重述公司注册证书(参照公司当前报告, 2020年5月29日提交)。
3.2	修订和重述公司章程(参照公司现有报告, 于2020年5月29日提交)。
4.1	契约, 截至2012年11月29日, Amazon.com银行和富国银行, 全国协会, 作为受托人, 到期2010年的0.2050%票据, 2017年到期, 2022年到期的2.500%票据(参照公司8-K当前报告, 2012年11月29日提交)。
4.2	Amazon.com, Inc.的官员证书, 截至2014年12月5日, 包括2019年2.600%、2021年3.300%、2024年4.800%、20440%(参考公司当前报告8-K, 2014年12月5日提交)。
4.3	Amazon.com, Inc.高级证书, 截止2017年8月22日, 包括2020年票据1.900%、2.400%、2024年2.800%、20150%、2027年票据、3.875%票据、4.050%票据、2047年4.250%票据(参照公司当前报告8-K格式, 2017年8月22日提交)。
4.4	官员合格证书的Amazon.com, 股份有限公司, 注明日期作为的十二月20, 2017, 包含的表格的5.200%备注: 注意已到期的2025年(参考公司2017年120日12月提交的表格8-K报告)。
4.5	Amazon.com, Inc.的高级证书, 截止2020年0月3日, 202030年1.200%票据(参考公司当前报告8-K, 2020年6月3日提交)。
4.6	说明的证券类证券(合并的由参考资料至的本公司的年度的《工作报告》开启表格10-K为的年份截至2019年12月31日)。
10.1 †	1997年股票激励计划(修订和重述)(参照公司季度合并《工作报告》截至2013年3月31日的季度表格10-Q)。

- 10.2 † 1999年非官员雇员股票期权计划（修订和重述）（通过参考纳入的公司截至2013年3月31日的季度季度报告表10-Q）。
- 10.3 † 公司与各董事之间的赔偿协议形式表格S-1上的公司注册声明附件10.1（注册No. 1997年3月24日-23795），经1997年4月21日修订）。
- 10.4 † 为高级管理人员和雇员签订的限制性股票单位协议的形式（通过参考的公司截至2002年12月31日的年度报表10-K）。
- 10.5 † 表格的受限的库存单位单位本协议为董事们（合并的由参考资料至的本公司的年度的截至2002年12月31日的年度表格10-K的报告）。
- 10.6 † 限制性股票协议格式（参考公司年度报告格式10-K截至2001年12月31日的年度）。
- 10.7 † 针对执行人员的全球限制性股票单位奖励协议表（参考公司截至2018年12月31日的表10-K年度报告）。
- 10.8 截至2020年6月23日，Amazon.com公司、摩根大通银行及其行政代理的信贷协议（参照公司2020年6月23日提交的8-K报告）。
- 21.1 重要子公司的名单。
- 23.1 独立注册会计师事务所的同意。
- 31.1 Amazon.com公司的董事长兼首席执行官Jeffrey P. Bezos的认证，根据操作规则13a-14(a)根据1934年的证券交易法。
- 31.2 认证证书的布莱恩 T. 奥尔萨夫斯基石油公司股份有限公司，高级学生副总裁以及负责人财务状况官员的Amazon.com，股份有限公司，根据1934年《证券交易法》第13a-14(a)条。
- 32.1 Amazon.com公司的董事长兼首席执行官Jeffrey P. Bezos的认证，根据 18 U. S. C. 第1350节。
- 32.2 认证证书的布莱恩 T. 奥尔萨夫斯基石油公司股份有限公司，高级学生副总裁以及负责人财务状况官员的Amazon.com，股份有限公司，根据美国宪法第18条的规定。第1350节。
- 101 以下是本公司年末年度报告表10-K中的财务报表2020年12月31日，格式为XBRL：(i)合并现金流量表、(ii)合并经营报表、(iii)合并综合收益报表、(iv)合并资产负债表、(v)合并股东权益报表和(vi)合并财务报表附注，标记为文本块，包括详细标签。
- 根据S-K条例第601(b)(4)(iii)(A)项允许的规定，公司未提交本年度报告10-K表格的某些文书，定义公司及其子公司长期债务持有人的权利，因为其授权的证券总额不超过公司及其子公司合并资产总额的10%。本公司同意根据要求向监察委员会提供一份该等协议的副本。
- 104 本公司截至2020年12月31日的年度报表表10-K的封面，格式为iXBRL（见附件101）。

† 高管薪酬计划或协议。

第16项。 表格10-K汇总表

无。

用户签名

根据1934年《证券交易法》第13或15(d)条的要求，注册人已正式于2021年2月2日签署。

在亚马逊上。美国股份有限公司。

作者：杰弗里的P. 贝佐斯公司

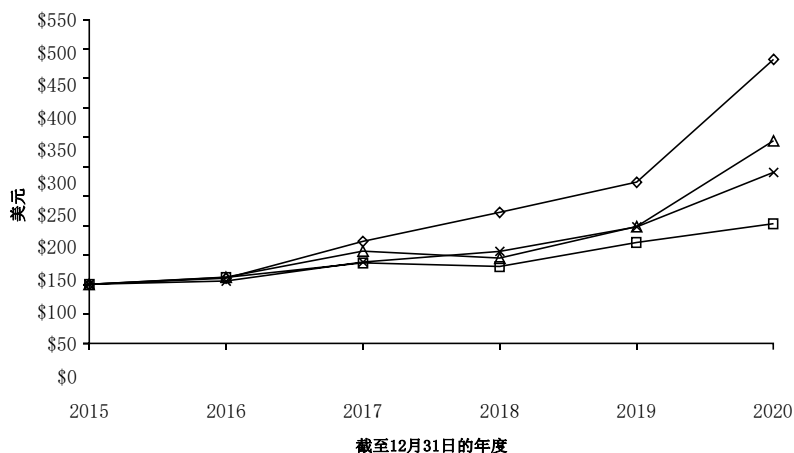
该公司总裁，首席执行官，
董事会和董事长

根据1934年《证券交易法》的要求，本报告已由以下人代表注册人签署，并以2021年2月2日的身份签署。

签名	标题
<u>杰弗里P. Bezos</u> 杰弗里·贝佐斯	董事会主席、总裁和首席执行官（首席执行官）
<u>/s/BrianT.Olsavsky</u> 布莱恩·奥尔萨夫斯基	高级副总裁和首席财务官（负责人 财务官）
<u>雪莱·雷诺兹</u> 雪莱L. 雷诺兹	副总裁，全球财务总监（首席会计部 主管）
<u>基思B. 亚历山大</u> 基思B. 亚历山大的	主任
<u>罗莎林德·布鲁尔</u> 罗莎琳德G. 酿酒机	主任
<u>/s/JamieS.Gorelick</u> 杰米S. 刚的	主任
<u>丹尼尔</u> 丹尼尔·P. 热人	主任
<u>/s/JudithA.McGrath</u> 朱迪丝A. 麦格拉思	主任
<u>/s/IndraK.Nooyi</u> 因陀罗语K. 努伊语	主任
<u>乔纳森J. 鲁宾斯坦</u> 乔纳森·J. 鲁宾斯坦	主任
<u>托马斯·莱德</u> 托马斯·O. 莱德公司	主任
<u>帕特丽夏先生</u> 帕特里夏·Q. 石匠们	主任
<u>温德尔出版社，每周出版</u> 温德尔P. 周	主任

股价表现图

下图比较普通股的累积总收益与摩根士丹利技术指数、标准普尔500指数和标准普尔500零售指数，由初始投资\$100，除了摩根士丹利技术指数，假设任何股息的再投资，基于收盘价。计量点是亚马逊截至2015年、2016年、2017年、2018年、2019年和2020年12月31日的每个会计年度的最后一个交易日。



		累计总回报					
		截至12月31日的年度,					
图例		2015	2016	2017	2018	2019	2020
Amazon.com, 股份有限公司。	—◇—	\$100	\$111	\$173	\$222	\$273	\$482
摩根士丹利科技指数	—△—	100	112	157	145	199	344
标准普尔500指数	—□—	100	112	136	130	171	203
标准普尔500指数零售指数	—×—	100	106	138	156	198	290

注：普通股的股价表现图中显示的股价表现具有历史意义，并不一定表明未来的价格表现。



FSC
www.fsc.org

MIX
Paper from
responsible sources
FSC® C103317