

# 沒有 COUPANG，怎麼生活？ 韓版 Amazon 的崛起與啟示

How to Live without Coupang?  
Rise and Enlightenment of Korean Version of Amazon  
Coupang がなければ、どう生き抜く？  
韓国版 Amazon の発展と影響

文・圖 / 資策會 MIC 資深產業分析師兼組長 胡自立



## 疫情之下電商當道，韓版Amazon 悄然來襲

疫情加速全球市場電商化。如全球確診數最多的美國，據2021年8月Forbes引用FactSet資料，2020年7月至2021年6月Amazon銷售額6,100億美元超越Walmart 5,660億美元，為中國大陸之外最大零售商。以Rocket Delivery 打造快商務聞名的「韓版Amazon」Coupang，2021年7月上旬在臺北市中山區試營運日用品與生鮮食品的外送服務，9月上旬已增加松山、大安、信義及大同區。這家電商新秀為何值得臺灣電商業者關注？

一家營收抵全臺！韓國電商龍頭的快速成長之道有三  
B2C 電商Coupang 只花10年便成韓國龍頭。據Reuters引用2021年2月Euromonitor數據，2020年韓國前三大電商市占為Coupang 19.2%、Naver 13.6%及Korea eBay 12.8%。

其次2020年Coupang 營收120億美元，將近全臺零售業網路銷售額(122億美元)。若以相同成長率推估兩者，2021年Coupang 174億美元將比全臺多20%。Coupang 市值也從2018年11月90億美元增至2021年3月IPO的629億美元。

有此表現，在於Coupang 學習Amazon 並發展三個主軸，即以配送為核心，搭配衍生服務與支付金融。

## 主軸一：創造極速配送體驗和優惠有感

2018年11月獲軟銀投資20億美元的Coupang，2018年至2021上半年投資約12億9,000萬美元，在配送人力、物流中心與系統、自駕客製環保車等環節。

人力面，Coupang 2020年5萬人(3成為物流士)較2019年翻倍，2025年將再翻倍至10萬人。其物流士須遵守貼心的送貨規範，如送達拍照知會用戶、附上花或小卡片等小禮物、依收貨家庭成員調整到訪行為等。





軟硬體面，為了縮短配送時間，Coupang 自行開發物流配送系統，結合AI 等科技預測市場需求，調度商品至離用戶較近的物流中心，並計算撿貨最短距離及規劃配送最佳路線等；亦自建100 座共超過70 萬坪的物流中心，讓70% 韓國人在配送距離11.2 公里內；它也與汽車製造商及新創公司共同開發具自駕功能的客製環保車輛，以加快超過100 輛1.5 噸貨車的裝卸貨速度。

據點衛星化方面，2021 年7 月Coupang 強化外送服務Coupang Eats 在首爾松坡區建微型物流中心Coupang Eats Mart，試營運即時配送食品雜貨日用品，主打低價銷售商品且下單後15 分到貨，運費約1.8 美元。

此舉提供用戶傳統市場小微商店食品，Coupang 再向商家收取合約費。據2021 年4 月The Korea Herald 引用Mobile Index 數據，Coupang Eats 日均用戶數從2020 年1 月的2.9 萬增至2020 年12 月46 萬人，韓國市占17.1% 位居第1。

透過前述投資，Coupang 在土地面積為臺灣2.7 倍的韓國，1 天內訂單送達率99.3%；以Dawn Delivery 模式提供會員限定的生鮮配送Rocket Fresh，做到「22:30 前下單隔天07:00 前到貨、白天下單晚上到貨」；用戶退貨時不需完整包裝或標籤，可用App 將商品放在自家門口就由專人到府取回。

在龐大物流能量基礎下，類似Amazon Prime 的Coupang 會員制Rocket Wow，會員月繳2.5 美元可享7 大好處的3 大價值：優惠、限定專區、快速配送(非會員單次消費約17 美元才可享有)。Coupang 也提供預購訂閱及海外直購，前者用戶可依週期訂購商品數享5% 至10% 優惠；後者用戶消費約26 美元可3 至4 天免運到貨與退换货並保證正品。

至2021 年第2 季，Coupang 活躍用戶1,702 萬( 付費用戶占3 成以上)，等同韓國人每3 位就有1 位是其客戶。

### 主軸二：運用衍生服務建立供需生態系

Coupang 參考Amazon FBA 模式推Fulfillment By Coupang 模式發揮物流綜效。在供給端，Coupang 藉由夥伴計畫廣納第三方商家，增加品項與收入且降低庫存與人力；運用線上夥伴行銷，讓內容創作者、網紅、婦女等用網媒推播Coupang 商品與服務，提高Coupang 轉換率與獲利；透過臨時委外服務，讓滿18 歲且有意願的任何人協助配送以增加人力。

在需求端，Coupang 推直播電商Coupang Live 及串流服務Coupang Play 應用( 如東奧轉播)，挖掘Z 世代及體育迷等顧客，並因應布局直播電商的Naver 與Kakao。

### 主軸三：發展支付金融為擴大營收鋪路

投入物流已深的Coupang，2020 年4 月分拆支付服務成立全資獨立子公司Coupang Pay，此時有1,000 萬Coupay 註冊用戶數，但相對2,000 萬Kakao Pay 用戶及1,100 萬Naver Pay 用戶仍有差距。

在結合點數服務Coupang Cash 上，用戶可預付費享3% 至9% 折扣、收到商品後7 天可賺取1% 點數、點數使用期限6 個月且只能用在Coupang 消費等優惠。依韓國金融監督院資料，2020 年韓國數位支付交易結算金額Coupang 市占15.2%，僅次Naver 18.6%。

再對照同業布局，Kakao 已成立Kakaopay 證券並在2021 年底前成立數位非壽險保險公司，另欲併購300 萬用戶的AI 行動購物App「Zigzag」；Naver 也已和夥伴合推貸款服務給小企業，另規劃提供貸款經紀服務。對此，Coupang 宣布會將支付業務變為綜合金融科技平台。



### 快速崛起的背後－財務壓力、社會輿論、多方競爭

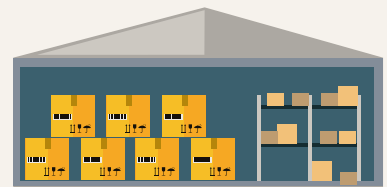
Coupang 9 成營收是線上銷售用戶自有庫存商品，其餘為會員費、非會員運費、第三方商家銷售抽佣、商家廣告費等收入。Coupang 以快速、優惠、應用多等價值，滿足韓、中、日、星、臺等地首都圈為主的顧客。韓國特殊的電商市場也有助Coupang 快速崛起。如50.2% 韓國人即2,603 萬人住在首都圈；據2021 年4 月韓國統計廳，2020 年韓國電商市場1,403 億美元，為臺灣122 億美元的11.5 倍。這些使韓國人網購行為普遍。

然而為了快速擴張人力與物流能量，Coupang 成立至今連年虧損，如2016 至2021 上半年累積淨損41.9 億美元；物流士過勞死頻傳也引發韓國用戶抵制及韓國勞工部敦促改善；在電商零售及支付市場同業競爭亦激烈，如Naver 和韓國零售龍頭emart 組聯盟抗衡Coupang。

### Coupang 模式有何啟示？

從Coupang 模式可知，其核心是集中投資以最大化物流能量並追求配送速度與逆物流便利的極致。Coupang 搭配據點衛星化、會員制、外送與生鮮配送、預購訂閱、海外直購、直播與影音串流應用、支付與點數服務，並用FBC 廣納第三方商家及委外人力，打造「沒有Coupang，怎麼生活？」的生態系。

來臺先推外送服務試水溫的Coupang，並未以鉅資複製韓國模式，對臺灣電商業者的影響尚不明顯。臺灣電商業者若要因應，考量臺灣市場特性與產業現況，可持續投入智慧物流與倉儲衛星化以拉高競爭門檻；擴增外送服務與線下商家；增加零售、支付、金融、媒體等夥伴，並衡量發展Fintech 以完善生態系；確保財務穩定及結合人機協作，舒緩資金與人力問題。



MIC AISP 網址：<http://mic.iii.org.tw/AISP>  
著作權所有，非經資策會書面同意，不得翻印或轉讓。

以上研究報告資料係經由MIC 內部整理分析所得，並對外公告研究成果，由於產業倍速變動、資訊的不完整，及其他不確定之因素，並不保證上述報告於未來仍維持正確與完整，引用時請注意發佈日期，及立論之假設或當時情境，如有修正、調整之必要，MIC 將於日後研究報告中說明。敬請參考MIC 網站公告之最新結果。