

韩国电商企业的竞争战略分析及发展思考

郑铉树

郑州大学旅游管理学院, 河南 郑州
Email: hyunswu727@gmail.com

收稿日期: 2021年1月21日; 录用日期: 2021年2月17日; 发布日期: 2021年2月24日

摘要

目前为止, 在韩国还没有最具代表性主流的电商企业。其中, Naver和Coupang为成为主流的电商企业, 正在展开激烈的市场竞争。因此, 本文以2020年创下最大增长率的Naver和Coupang为主, 比较这两个企业的战略。同时以两家企业的直营物流服务战略为主, 透过战略差异和SWOT分析, 提出一些建议。资料分析结果显示, Naver以C2C中介服务事业商业模式为基础, 透过与现有物流中心企业合作, 正在加快构建自营物流服务。相反, Coupang以B2C和B2B商业模式为基础, 透过积极投资扩大物流中心, 同时建构自营物流服务。除此之外, Naver需要解决持续下降的门户网站占有率、反而Coupang需要解决持续的赤字造成的财务危机问题。透过本研究结果, 向准备进军韩国电子商务市场的中国电商创业者或企业家提供信息而帮助构建经营战略。

关键词

韩国电商平台, 自营物流服务, SWOT分析, Naver, Coupang

A Study on the Korean E-Commerce Companies Competition Strategies and Development Suggestions

Hyunswu Jeong

School of Tourist Management, Zhengzhou University, Zhengzhou Henan
Email: hyunswu727@gmail.com

Received: Jan. 21st, 2021; accepted: Feb. 17th, 2021; published: Feb. 24th, 2021

Abstract

So far, there isn't a single company that can be called the largest e-commerce company in South Korea. Among them, Naver and Coupang to become the largest e-commerce company, currently,

there is a fierce market competition between them. Therefore, this article compares the strategies of these two companies which recorded the highest growth in 2020. Concurrently, by analyzing each company's fulfillment service strategies and SWOT analysis, this study comes up with some constructive suggestions. The research shows that Naver uses C2C intermediary services to expanding the business by cooperating with existing logistics centers and speeding up fulfillment service. Contrarily, Coupang uses B2C and B2B services to expand its fulfillment service by active investment in its own logistics center's speed. Besides, Naver needs to address its declining share of portal sites, while Coupang needs to address its financial instability caused by the ongoing deficit. This study helps Chinese small-scale industrialists or entrepreneurs who want to break into the Korean e-commerce market to build their management strategies.

Keywords

South Korea E-Commerce Platform, Fulfillment Service, SWOT Analysis, Naver, Coupang

Copyright © 2021 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY 4.0).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

电子商务占全球零售市场的 13.2% [1]。并且,根据美国人口普查局统计,2020 年 3 月和 4 月美国零售额分别比前一个月减少了 8.3%和 16.4%。反而,无店铺零售企业的零售额分别增长了 4.9% (3 月)和 8.4% (4 月) [2]。这是因为,智能手机的普遍使用、信息通讯技术和安全而便利的结算系统发展等科技技术进步符合与疫情期间外出限制的消费者的需求[1]。同时,据 Euromonitor 调查,全球应答者的 87%表示,他们将网上购物比 COVID-19 前会更频繁。而且这个群体中 73%的人认为,即使疫情结束,这购买行为将是一个永久的消费特征[3]。

2005 年全世界网络用户为 11 亿名,仅占总人口的 17%。但 2019 年,这一数字达到 40 亿名,占总人口的 51% [4]。而且,据市场调查机构 eMarketer 所示,2019 年网上购物人口约为 19 亿 2000 万人。其中,韩国在 2018 年和 2019 年世界经济论坛(WEF)发表的国家竞争力评价中,占据信息通信技术(ICT)普及第一位,拥有高超的互联网用户数和移动通信用户数。由此,韩国电子商务市场规模居世界第五位。而且,在韩国零售市场中电子商务所占比例为 28.2%,居世界之首[1]。另外,就像 2020 年世界消费趋势变化,据韩国产业通商资源部,虽然 2020 年 2 月份主要零售企业的线下销售额与去年同期相比减少了 7.5%,但线上销售额增加了 34.2%。并且,虽然 2020 年整体消费会萎缩,预计韩国的电子商务市场比 2019 年将增加 20%。但是相比中国、美国市场(在中国,阿里巴巴集团占据 42.7%,在美国,亚马逊占据 35.6%),韩国的电子商务市场竞争还在激烈阶段[5]。因此,本研究以 2020 年 2 月份,比韩国电子商务市场增长率得出更高增长率的 Naver 网上商场(39%)和 Coupang (68%)发展情况分析[6]。而且,自营物流服务为主,以 SWOT 分析专对查看两个企业的战略。

2. 自营物流服务概念及条件

2.1. 自营物流服务概念及趋势

2006 年亚马逊与“赚钱、快成长、让顾客高兴”口号,开始了亚马逊自营物流服务(FBA) [7]。自营物流服务是代理为电子商务销售者提供顾客的所有订单处理过程,就是对商品入库、保管、包装、运输、

退货处理等工作进行综合管理。据 Saddle Creek 的 154 个电子商务相关人员调查报告, 销售者目前面临的五大挑战包括: 运输、可扩展性、库存管理、订单快速而准确处理、盈利能力。由于这些在面临的挑战, 在 2020 年, 三分之一的销售者将电子商务订单透过专门的外包自营物流处理, 并且也开始规划增加外包自营物流计划[8]。

2.2. 为自营物流服务条件

- 基于互联网技术的自主开发仓库管理系统: 电子商务销售者在网销售商品并经营事业, 而且购买顾客也在网上订购并退货。因此数据联动是必不可少的[9] [10] [11]。
- 满足顾客多种需求的定制型物流服务: 透过网上商城购买商品的顾客具有少而经常订购多种商品的特性。为了满足这些顾客的需求, 需要根据商品特性进行量身定制式管理。并且, 需要提供迅速、准确的物流服务[10] [11]。
- 与电子商务适合的物流过程: 由于在线上 and 线下订单处理的所有过程都完全不同, 因此自营物流服务应该最适合于电子商务产业[10] [11]。

3. 战略特点及其 SWOT 分析

3.1. Naver 和 Coupang 主要特性差异

2020 年 2 月份 Naver 网上商场的市场占有率为 14% (2019 年 2 月 11%), Coupang 为 12% (2019 年 2 月 8%)。Naver 的整个商业模式是 C2C 商品中介, Coupang 的商业模式的大约 90%是从自己的库存直接配送的 B2C 模型。以这些商业模式上的差异, Naver 的主要销售货物是需要价格比较和商品评价等信息的耐用品。反而, Coupang 是需要快速配送食品和生活用品。总而言之, Naver 会分为是将百货公司的竞争者, 而 Coupang 是将超市的竞争者[6]。

3.2. SWOT 分析

3.2.1. Naver SWOT 分析

1) 优势: “韩国第一名的门户网站”。门户网站具有消费者接近性和购买便利性高的优点。透过门户网站竞争力, Naver 在建立电商创业者生态系统, 同时增加入驻商品。为增加入住商品, Naver 的公开市场不收手续费, 而为小宋体规模创业者提供教育、各种数据工具、资金支持等各种方式增加生态系统[12]。其结果, 2016 年为 10 万个的 Naver 公开市场 2019 年增加到 24 万个。并且, 为加强购物服务 Naver 提供 Naver 支付。据 2018 年韩国易缴费现况调查, Naver 支付用户是韩国第一名 2300 万名[13]。此外, 透过提供人工智能移动购物搜索服务, 根据用户的喜好推荐购物商场和品牌等方式在建立竞争优势。

2) 劣势: “逐渐下降的门户占有率”和“自营物流服务价格缺乏吸引力”。据 Internet Trend, Naver 的门户占有率从 2017 年 81%下降到 58% [14]。这不仅会减少广告收益, 而为提供自营物流服务的顾客信息和当网上购物平台的吸引力会减少。不仅如此, Naver 自营物流服务的价格缺乏吸引力。由于 Naver 为消费者的最低价格比较服务, 使用 Naver 公开市场的零售商只能把价格定到最低。因此, 为了节省仓库保管费和自营物流服务手续费, 现在相当多的 Naver 公开市场的零售商在直接配送或透过批发商使用 Dropshipping、或者利用其他公司的共享办公空间服务[15]。另外, 由于众多韩国电子商务企业的挑战, Naver 持续意识到提供自营物流服务的必要性。但是 Naver 一直含着没有自己的物流和配送网的缺点。为克服这缺点, 2017 年 Naver 向互联网技术基础物流企业 Mesh Korea 投资, 透过与韩国快递占有率第一名企业大韩通运合作等方式, Naver 不仅解决了物流系统问题, 还在逐渐地实现翌日配送服务。但是这种透过第三方物流服务商的方式本身存在信息不顺畅会降低物流效率的风险[9] [16]。

3) 机会：“直播视频平台市场规模成长”和“互联网漫画市场成长”。首先，Naver 创造明星直播平台“V LIVE”后，在国际上取得优秀成果。2019年6月V LIVE软件累计下载数量约达9318万次。其中，国外用户比重约为85%。其次，互联网漫画产业市场规模从2006年470亿韩币(约2.74亿元)，2018年增长到7000亿韩币(约40.74亿元)。目前，Naver的“LINE Webtoon”是东南亚互联网漫画软件中首领。而且，2013年开发“LINE Manga”后，在日本市场内在32%的年均增长率。另外，2018年在欧美市场进军后已超过了1000万MAU [17]。

4) 威胁：“各种政府限制规定”。2020年12月，由于韩国政府让内容提供者(CP)负担“互联网系统稳定费用”，Naver的费用负担有所增加。另外，从2020年开始，韩国公正交易委员会对Naver网上商场和视频进行反垄断调查，增加了以政府限制带来的威胁[17]。

3.2.2. Coupang SWOT 分析

1) 优势：“快速配送”。Coupang 成立于2010年后，每年增长率达60%。Coupang 的战略就像亚马逊，从商品搜索到购买和配送的所有购买相关服务的便利经验提供给顾客。为快速配送，Coupang 在全国积极地投资在物流中心。由此仅2019年就增加了83个物流中心，目前拥有193个[18]。并且，积极投资在具备人工智能、机器人和无人驾驶的先进的物流配送中心。透过快速配送，会提供从普遍商品当日配送到新鲜食品凌晨配送等服务。实际上，Coupang 在销售的1亿2000万种商品中，可以快速配送商品接近510万种，而越来越增加[19]。而且，再加上利用现有B2C配送物流设备，从2020年Coupang 公开市场服务开始，代理提供库存处理、配送、客户服务等B2B物流服务。

2) 劣势：“财务负担”。由于Coupang 直接雇佣快递员，像亚马逊一样，销售规模越大，每件快递费用越降。由于这种商业为超过盈亏平衡点需要大量投资，实际上，仅2019年的Coupang 营业损失达到7210亿韩币(42.7亿元) [20]。虽然到目前每年都未能避免赤字，但持续投资使销售规模增加，扭亏为盈的可能性也越来越大。另外，虽然2020年Coupang 接管新加坡的OTT业务企业[21]，但目前为止还很难实现就像亚马逊或Naver 做的顾客锁定战略。而且，相比Naver 的博客和咖啡平台增加潜在顾客之间的交流，Coupang 还没具备自己的社群平台。例如，爱好相同的人群社团Naver 咖啡会员经常进行团购，而这些消费行为增加客户与卖方之间的关系，会降低运营成本[22]。由此，激烈的电子商务竞争中没有自己的社群平台也是Coupang 的一个弱点。

3) 机会：“订阅经济时代”。订阅经济的初期投资费用很高，但以忠诚顾客的重复性购物，会创造稳定的现金流、改善财务状态。并且，以订阅经济更容易收集顾客信息。Coupang 正在提供每月2900韩币(约17元)的“明天配送、免费快递和退货”订阅服务。目前Coupang 的订阅用户数量超过170万名[23]。

4) 威胁：“软银的危机”。Coupang 的最大的问题就是财务赤字。Coupang 的无关持续亏损增加投资的背景是，向阿里巴巴投资的软银的支持[23]。但是，随着Coupang 的销售增加，持续增加的赤字加重了企业财务的不安感。另外，2019年软银的Wework 上市股票失败，使增加了Coupang 的财务问题。因此，软银的投资一旦停止，事业的存续就会面临危机。虽然由于2020年COVID-19 非面对面交流增加，Coupang 的现有的生活必需品和新鲜食品的销售额急剧上升。但是既有掌握线下市场的韩国大企业也以现有卖场为据点，积极地在参与线下市场。因此，竞争持续时间越久，Coupang 的不断提高销售额才能持续事业的商业模式上造成巨大的负担。

4. 发展对策及建议

透过本次分析，可以发现Naver 正在构建就像中国的阿里巴巴一样购物、物流、金融为一体的生态系统。而另一方Coupang 则根据美国亚马逊的飞轮理论的成功，正在为了占领韩国的物流市场，展开攻

击性投资[24]。另外,随着向顾客提供自营物流服务越来越重要,Naver 透过与相关物流企业合作,Coupage 以软银的投资,直接增加物流链条。两家企业都在为确保韩国物流市场而进行多方面的投资,但根据本次调查得出的两家企业的 SWOT 分析为基础,提出发展战略和建议。

4.1. USP 策略及建议

4.1.1. Naver USP 策略及建议

Naver 的 USP (独特的销售主张)是便捷搜索功能。Naver 网上商场用户的 39%表示,由于“易缴费服务、多重商品和价格”的优势,使用 Naver 网上商场[12] [25]。但目前为止,Naver 正在逐渐失去自己的 USP。Naver 具有优势在上述[2.2 为自营物流服务条件]的第一条件。Naver 从 1998 年正式提供服务开始,至今还保持着韩国门户网站占有率第一的位置[12]。因此,以长期积累的庞大客户数据为基础,可以预测顾客消费形态,提前准备库存,提供量身定做的商品服务。但不像谷歌和 YouTube, Naver 所支付给电子信息创作者相当的代价非常低,导致众多创作者的脱离,相对也减少了优质信息。如果不重蹈覆辙 2000 年初期世界门户网站占有率第一位的雅虎到后期衰退,Naver 也需要变化。并且,为保证 Naver 的良好品牌形象,必要提前调整,因为外包物流业务会带来的信息不透明和服务水平不一致等问题[9]。

研究者认为,虽然 Naver 已失去了相当多的电子信息创作者,而且逐渐在减少,但是还有挽回的机会。对于韩国人来说,Naver 是长期熟悉的网站,使用也比较熟练。而且,在 Naver 许多电子信息创作者留下了很多优质资料。因此,如果对每个电子信息的劳苦相应的补偿的话,那么由于熟悉性、使用便利性、现有的许多资料、创造收益方面韩币的优势等原因,已离开的电子信息创作者会回来。此外,韩国人在购买服务或商品时,还相当重视商品评价。因此,即使无法确保资料检索比谷歌具有优势,也可以采取确保国内线下市场商品评价搜索中的优势的战略。另外,虽然 Naver 自营物流服务的便利性,但由于费用问题,很多透过电商创业者无法使用。因此,在提供服务的过程中,透过节约费用,需要确保价格竞争优势比批发商的直接发运或共享办公室所是十分必要的。

4.1.2. Coupang USP 策略及建议

Coupage 的 USP 是从自有物流配送系统实现的快速配送。使用 Coupang 网购的 45.7%的用户表示,由于“易缴费服务、商品价格、快速配送”的优势,所以继续使用 Coupang 网购[12] [25]。但根据本次竞争战略分析,本研究人员认为,“当天配送”或“凌晨配送”将不再是 Coupang 独有的 USP。目前为止,Coupage 比 Naver 占据配送优势。并且,Naver 的订阅服务也不包括像 Coupang 的快速配送服务。但是,Naver 与各种物流企业的合作稳定的话,Naver 将会提供同一水平的配送服务。那么目前 Coupang 的 USP 对消费者不再有吸引力的因素。并且,这种情况会增加 Coupang 的财务负担。

现代消费者具有信息搜索后,选与自己的需求最佳符合的平台[10]。由此,Coupage 需要构建目标为,消费者利用搜索平台后,让他们想要利用 Coupang 平台。为实现目标,Coupage 需要强化自己的 USP。因此,本研究人员认为,Coupage 需要多增加物流中心后,配送时间应该减少到时间或分单位。目前为止,在韩国 Coupang 建筑过总 193 个物流中心。另外,CJ 大韩通运有 140 个物流中心,但仓库规模比 Coupang 大 2.5 倍[18]。考虑到 Coupang 的成长速度的话,物流仓库数量的差距今后可能会进一步增加。因此,本研究人员觉得,Coupage 应该向需要新鲜食品的餐厅或者需要紧急配送的公司或医院做营销等方式,市场细分后,扩大事业。

另外,通常认为适当地企业负债率是 200%以下。但是从韩国金融监督院管理网络 DART 分析 Coupang 的从 2013 年到 2019 年的审计报告后发现,如图 1 所示,2019 年 Coupang 的负债率是 9831.56%。虽然与 2018 年相比减少了 5434.31%,但高负债率对企业财务来说还是相当危险的。而且,Coupage 的总资产净利率创业以来一直 0%以下,就表示赤字经营[20]。这样的财务情况是,如果 Naver 具备与 Coupang 相

同水平的物流系统，或者软银的投资被中断的话，那么就会面临企业破产的严重危险。因此，Coupang目前的商业模式集中与物流，看来必须构建解决赤字问题的现金牛业务。例如，亚马逊的营业利润中 66% 来自亚马逊公司旗下云计算服务平台，而不是物流业务。另外，根据 2019 年三星全球调查，京东网与腾讯、沃尔玛、谷歌等全球领先企业建立了合作伙伴关系[26]。因此，本研究者认为，Coupang 也必要与其他企业合作，构建差别优势。

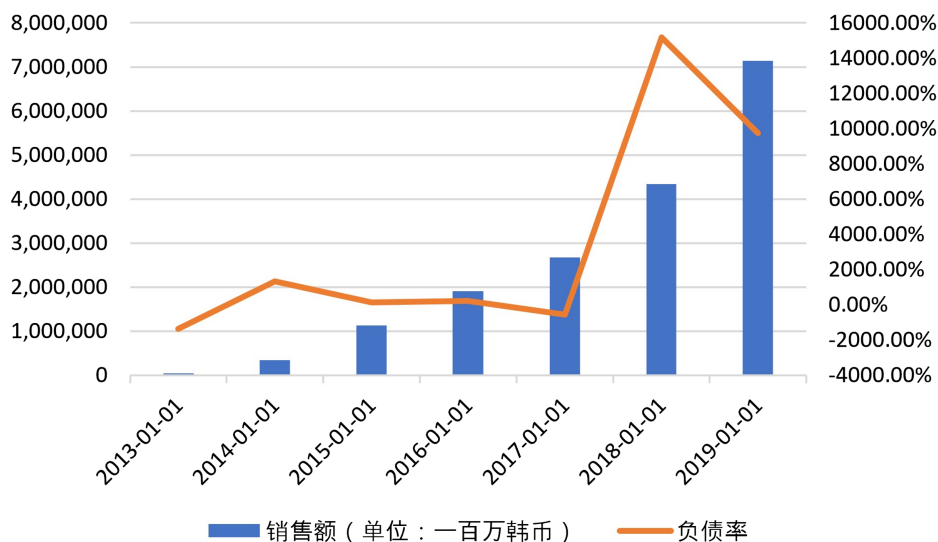


Figure 1. Coupang's total net sales and total debt

图 1. Coupang 销售额及负债率

5. 小结

虽然韩国电子商务市场的竞争日趋激烈，但目前为止，确实没有绝对的强者。由此，迅速地掌握消费者的需求，透过先发制人的投资和果断的决定引导变化的企业将会占领韩国的电子商务市场。而且，透过这次调查自营物流服务为主，了解了韩国电子商务市场的整体走势和竞争情况。并且以 Naver 和 Coupang 为主分析过战略，而以弱点为基础提出了一些经营战略。

另外，本企业分析结果显示，韩国电商企业好像以中国和美国的领先的电商企业的商业模式为基础，正在发展事业。尽管从 2020 年开始，由 COVID-19 使韩国的电子商务市场快速发展过，但考虑到 2015 年以后中国的电子商务市场稳定，线上交易总额成长率逐渐下降情况的话，必要提前准备电子商务市场饱和期。幸好，Naver 和 Coupang 都在积极得投资大数据分析、人工智能开发、高科物流仓储技术。这些科技技术最终会提高消费者体验和对服务的满足。因此，更快地开发这些尖端技术都需要的自营物流服务是应对目前激烈地市场占有率竞争和为电子商务市场饱和阶段的最好的手段。

借由本研究结果，向准备进军韩国电子商务市场的中国电商创业者或企业家提供信息的同时，透过分析与中国相似但略有不同的韩国电子商务市场，帮助他们构建经营战略。

参考文献

- [1] Korea International Trade Association (2020) Global E-Commerce Trends after COVID-19. (In Korean) [http://www.daenong21.com/admin/board/upload/files/\[%ED%95%9C%EA%B5%AD%EB%AC%B4%EC%97%AD%ED%98%91%ED%9A%8C\]20%EC%BD%94%EB%A1%9C%EB%82%9819%20%EC%9D%B4%ED%9B%84%20%EA%B8%80%EB%A1%9C%EB%B2%8C%20%EC%A0%84%EC%9E%90%EC%83%81%EA%B1%B0%EB%9E%98%20%ED%8A%B8%EB%A0%8C%EB%93%9C.pdf](http://www.daenong21.com/admin/board/upload/files/[%ED%95%9C%EA%B5%AD%EB%AC%B4%EC%97%AD%ED%98%91%ED%9A%8C]20%EC%BD%94%EB%A1%9C%EB%82%9819%20%EC%9D%B4%ED%9B%84%20%EA%B8%80%EB%A1%9C%EB%B2%8C%20%EC%A0%84%EC%9E%90%EC%83%81%EA%B1%B0%EB%9E%98%20%ED%8A%B8%EB%A0%8C%EB%93%9C.pdf)

-
- [2] United States Census Bureau (2020) Advance Monthly Sales for Retail and Food Services: April 2020. <https://www2.census.gov/retail/releases/historical/marts/adv2004.pdf>
- [3] Amanda, B (2020) Voice of the Industry: Retailers React to Corona Virus. <https://blog.euromonitor.com/voice-of-the-industry-retailers-react-to-coronavirus/>
- [4] International Telecommunication Union (2020) Statistics. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>
- [5] E-Fulfillment Service (2017) The State of Ecommerce Order Fulfillment & Shipping. <https://www.efulfillmentservice.com/wp-content/uploads/2017/09/State-of-Ecommerce-Order-Fulfillment-Shipping.pdf>
- [6] Mirae Asset Daewoo Research (2019) E-Commerce: Battle between Naver and Coupang. https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:xXzogWXDs80J:https://www.miraeassetdaewoo.com/bbs/download/2062739.pdf%3FAttachmentId%3D2062739+&cd=1&hl=ko&ct=clnk&gl=kr&lr=lang_en%7Clang_ko
- [7] Amazon (2020) Benefits of Using Fulfillment by Amazon (FBA). <https://services.amazon.in/services/fulfillment-by-amazon/benefits.html>
- [8] Saddle Creek Logistic Services (2020) 2020 Ecommerce Fulfillment Trends Report. <https://www.sclogistics.com/wp-content/uploads/2020/02/2020-Ecom-Fulfillment-Trends-1.pdf>
- [9] Kawa, A. (2017) Fullfillment Service in E-Commerce Logistics. *Scientific Journal of Logistic*, **13**, 429-438.
- [10] Tarn, J.M., Razi, M.A., Wen, H.J. and Perez, A.A. (2013) E-fulfillment: The Strategy and Operational Requirements. *Logistics Information Management*, **16**, 350-362.
- [11] Fasto (2018) What Is Fulfillment. (In Korean) <https://m.blog.naver.com/PostView.nhn?blogId=fssuniverse&logNo=221406572011&proxyReferer=https:%2F%2Fwww.google.com%2F>
- [12] MERITZ (2019) “NAVER” The Transformation of a Giant. (In Korean) http://home.imeritz.com/include/resource/research/WorkFlow/20190828215313784K_02.pdf
- [13] KIET (2018) South Korea’s Mobile Payment Market Trends and Suggestions. (In Korean) http://www.kiet.re.kr/part/sDownload.jsp?s_idx=46468
- [14] Internet Trend (2020) Search Engine. (In Korean) <http://internettrend.co.kr/trendForward.jsp>
- [15] Byline Network (2019) Why Doesn’t the Naver Seller Use Fulfillment? (In Korean) <https://byline.network/2019/01/22-34/>
- [16] 张晓晨, 肖毅. 跨境电子商务环境下物流模式问题及对策[J]. 电子商务, 2019(5):7-8
- [17] Catch (2020) Naver Analysis Report 2020 Ver. (In Korean) <https://www.catch.co.kr/Comp/AnalysisCompView?ID=872>
- [18] Kang, H.-C. (2020) Can you Understand If Coupang’s Competitor Is CJ Logistics? (In Korean) <http://news.bizwatch.co.kr/article/consumer/2020/06/24/0021>
- [19] Fortune Korea (2019) In 2019, Does Coupang Bring A Returns Tsunami for Retail? (In Korean) <http://www.fortunekorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=10800>
- [20] DART (2020) Auditor’s Report of Coupang Finance (2014. 12; 2015. 12; 2016. 12; 2017. 12; 2018. 12; 2019. 12). (In Korean) <http://dart.fss.or.kr/dsab001/main.do?autoSearch=true#>
- [21] Kim, E.Y. (2020) Reasons of Why “Zero Profit” Coupang Is Jumping onto the OTT-Business. (In Korean) https://biz.chosun.com/site/data/html_dir/2020/07/10/2020071003070.html
- [22] 吴潇宇. “互联网+”新常态下零售业商业模式发展趋势分析[J]. 电子商务, 2019(3): 24-25.
- [23] Catch (2020) Coupang Analysis Report 2020 Ver. <https://www.catch.co.kr/Comp/AnalysisCompView?ID=801>
- [24] Lance, P. (2019) The Amazing Flywheel Effect. <https://medium.com/swlh/the-amazing-flywheel-effect-80a0a21a5ea7>
- [25] MARP (2020) MARP Marketing-Mind Network 2020-1 Session Output. (In Korean) <http://www.marpian.org/wp-content/uploads/2020/08/2020-1-MARP-%EC%A0%95%EA%B7%9C%EC%84%B8%EC%85%98.pdf>
- [26] Samsung Global Research (2019) JD.com. (In Korean) https://www.samsungpop.com/common.do?cmd=down&saveKey=research.pdf&fileName=2010/2019060415005809_K_01_03.pdf&contentType=application/pdf