

# 중국 알리바바의 물류 비즈니스 모델과 시사점

.....

## 중국연구센터

### | 연구책임자 |

- 박문진 전문연구원, mjpark@kmi.re.kr +86-21-6090-0395

### | 연구진 |

- 김형근 연구위원, hgkim@kmi.re.kr +86-21-6090-0395
- 김민수 전문연구원, guan72@kmi.re.kr 051-797-4787
- 김세원 연구원, ksw@kmi.re.kr +86-21-6090-0395
- 희가혜 연구원, kmishanghai@naver.com +86-21-6090-0395

### • 목 차

요약	01
I. 중국의 국제 전자상거래산업 육성정책	03
II. 알리바바의 성장 배경과 주요 성장 요인	15
III. 알리바바의 물류 비즈니스 모델 분석	23
IV. 시사점	33
참고문헌	37





## 요약



- 최근 중국의 국제 전자상거래 산업이 지속적인 고성장을 구가하면서 중국 경제의 신 성장 동력으로 부상하고 있음
  - 최근 5년간 중국 국제 전자상거래 시장 규모는 연평균 30% 이상 증가하였으며, 2015년 4조 8천억 위안으로 중국 대외교역 총액의 약 19.5% 차지
    - ※ 중국 대외교역 규모 중에서 국제전자상거래가 차지하는 비중은 2011년의 6.8%에서 2015년 19.5%로 대폭 확대됨
  - 중국 정부는 ‘13.5(2016~2020년)계획’ 기간 전자상거래 국제대통로 구축 계획
    - ※ 동 기간 100대 프로젝트에 포함, 새로운 성장 동력으로 육성 본격화
- 중국 알리바바 매출규모 월마트 추월, 세계 최대 소매기업으로 부상함
  - 2016년 재정연도(2015.4.1~2016.3.31) 기준, 알리바바의 매출규모는 3조 위안(한화 약 550조 원)으로 월마트를 추월, 세계 최대 소매기업으로 부상함
  - 온라인 쇼핑이 전통적 쇼핑습관을 대체하는 획기적인 쇼핑패턴으로 자리매김
  - 2020년 매출규모 6조 위안, 중국 소비재 소매총액의 20% 이상 차지 전망
- 물류시스템, 알리바바 4대 핵심사업 중 하나로 대두
  - 물류시스템(CAINIAO)이 전자결제시스템(ZHIFUBAO), 온라인 쇼핑몰(TAOBAO), 클라우드 등과 함께 알리바바의 4대 성장축으로 대두됨
  - CAINIAO 네트워크는 현재 중국 전체 물류 정보의 70%, 즉 18만 개 물류거점, 600여만 개 운송노선, 170만 명의 택배원 정보를 보유, 일 최대 처리건수는 8,500만 건에 달함
  - 중국 4대 민간택배 회사의 60~80%에 달하는 업무가 알리바바와 연계됨
  - 향후 국제 및 농촌 전자상거래 물류비즈 강화가 CAINIAO 네트워크의 주요 업무방향으로 확정됨
- 2015년 12월 한-중 FTA의 발효로 한-중간 전자상거래 교역 확대 전망
  - 한-중 FTA 발효로 최종 소비재 분야에서 중국 측의 관세 철폐를 확보하여 대 중국

### 해외역직구 증가 전망

- 중국은 현재까지 체결한 FTA 중에서 최초로 전자상거래 관련 챕터를 수용하여 한·중 간 전자상거래 촉진 기반 마련
- 본 연구는 중국의 전자상거래 산업 및 육성정책 동향, 알리바바의 성장 요인과 물류 비즈니스모델 분석을 통해 한국의 전자상거래 활성화 및 한·중 국제전자상거래 물류협력을 위한 시사점을 도출하고자 함
- 특히 중국 전자상거래 시장이 빠르게 성장함에 따라 우리나라 물류기업들은 적극적으로 중국의 국제·국내 전자상거래 시장에서 발전 기회를 모색할 필요가 있음
  - 중국이 글로벌 물류네트워크 구축을 본격적으로 추진하고 있는 가운데 한국을 환적 거점으로 하여 유럽, 미국 등을 연계하는 물류 비즈니스 모델 등도 적극 모색할 필요가 있음
- 정부 및 관련 기관에서도 한·중 간 전자상거래 시장 활성화와 우리나라 물류기업의 시장 참여를 지원하기 위한 정책 마련 및 적극적인 홍보가 요구됨
  - 관세청의 국제 전자상거래 관련 새로운 정책 활용도를 제고하고, 해상 전자상거래 간이통관 제도의 확대 시행, 화물자동차 복합운송 실현을 위한 관련 기준 통일 및 보험·통관 등 법제도 개선 모색
  - 또한 정부 차원에서 우리나라 자유무역지역 등에 전자상거래 및 물류기업 유치를 통해 국제 전자상거래 물류시장을 확대하고, 알리바바와 같은 종합적인 전자상거래 생태계를 구축할 수 있는 기업 육성이 필요함
  - 더욱 효율적인 전자상거래 물류 시스템 개발을 위해 관세청, 우정사업본부 등 관련 부처 및 KOTRA, 물류기업, 연구기관 등의 공동 연구체계 구축도 요구됨
  - 향후 ‘전자 세계무역 플랫폼(eWTP, Electronic World Trade Platform)’이 현실화되면 글로벌 무역 활성화는 물론 수많은 중소기업의 무역활동을 촉진할 수 있어 이를 적극 대비하고 활용할 필요도 있음



## I. 중국의 국제 전자상거래 산업 육성정책



### 1. 중국의 국제 전자상거래 산업 현황

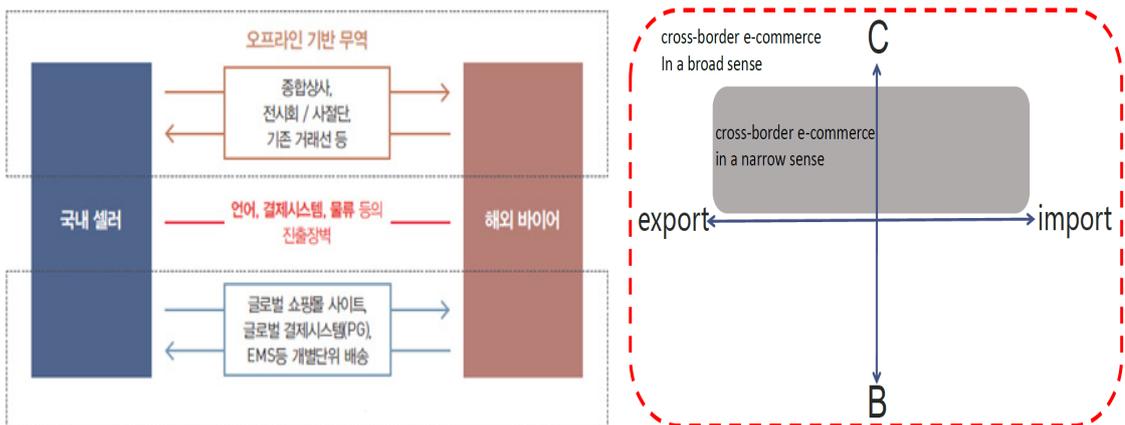
#### ① 국제 전자상거래의 정의

□ 국제 전자상거래는 서로 다른 국적을 가진 개인 및 기업이 특정 온라인 플랫폼(사이트)을 통해 상품구매와 결제를 거친 후 국제물류를 통해 운송 수취하는 것을 의미함)

○ 일반 전자상거래와 달리 국제결제 및 물류, 수출입 통관이 필요하며, 국경 간 전자상거래 혹은 크로스보더(Cross-Border) 전자상거래 등으로 불림

- 협의의 국제 전자상거래는 국제 온라인 소매(B2C, Business to Consumer)를 가리키며, 중국은 홍콩·마카오와의 전자상거래도 국제 전자상거래로 분류

#### ◻ <그림 1-1> 국제 전자상거래의 정의



자료 : KITA, “해외전자상거래 시장 진출 전략 및 Kmall24 안내”, 2015.07.

○ 전자상거래 교역 방식을 보면 B2B, B2C, C2C 등으로 구분되는데, 그중 B2C와 C2C는 소비자(Consumer)를 최종 대상으로 하므로 국제 온라인 소매로 불리며, 경영 주체에 따라 플랫폼형, 자영형, 혼합형으로 구분할 수 있음 <표 1-1> 참조

1) KOTRA, “중국 국제전자상거래 동향과 우리의 진출전략”, 2016.06.

◀ 표 1-1 ▶ 경영주체에 따른 국제 전자상거래 기업 분류

모델	플랫폼형(Platform-based)	자영형(Self-run)
국제 B2B(수출)	alibaba.com, made-in-china.com, globalsources.com, dhgate.com	
국제 B2B(수입)	seatent.com,	LightInTheBox, DX, Milanoo
국제 B2C(수출)	AliExpress, ebay, Amazon, Wish	.lightinthebox.com, DX
국제 B2C(수입)	Tmall Global, global.taobao.com, ymatou.com	kaola.com, JD Worldwide, jumei.com, xiaohongshu.com

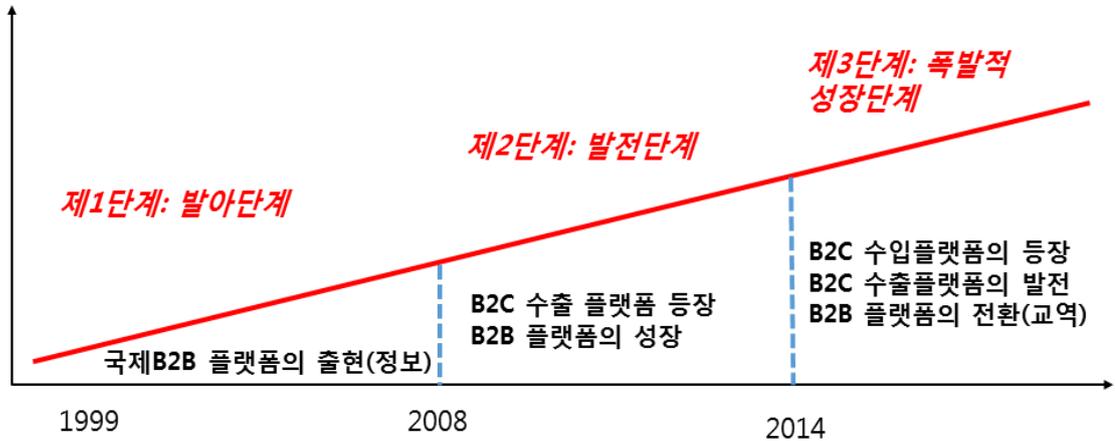
자료 : Ali Reaserch, “2016 中国跨境电商发展报告”, 2016.09.

## 2 국제 전자상거래의 발전 개요

□ 중국의 국제 전자상거래 발전단계를 보면 크게 초기 단계(1997~2007년), 발전 단계(2008~2013년), 성숙 단계(2014년~현재)로 구분할 수 있음

- 초기 단계(1997~2007년)
  - 중소기업의 수출을 지원하기 위한 B2B 플랫폼의 출현, 대표적인 플랫폼으로는 알리바바, 중국제조망(中国制造网), 중국화학망(中国化工网) 등이 있음
  - 초기 단계의 정보서비스 제공에서 종합적인 온라인 교역 플랫폼으로 성장
- 발전 단계(2008~2013년)
  - 인터넷 보급률의 향상과 네티즌의 증가, 온라인 결제시스템의 개선, 물류서비스 수준 제고 등에 힘입어 B2C, C2C 모델이 급증함
  - 대표적으로는 DX, 란팅(兰亭集势), 알리익스프레스 등이 있으며, 이러한 배경 하에서 중소기업들과 온라인 거래상들이 국제 교역에 직접 참여하기 시작함
- 성숙 단계(2014년~현재)
  - 2014년 국제 전자상거래 수입에 대한 혁신적인 제도를 도입하면서 새로운 전자상거래 B2C 기업들이 대거 등장함
  - 대표적인 기업으로는 티몰국제(天猫国际), 양마터우(洋码头), 샤오홍슈(小红书) 등이 있으며, 국제 전자상거래는 이미 국제교역의 방식 및 단계에 있어 혁신적인 변화를 가져옴

◀그림 1-2> 중국 국제 전자상거래의 발전 과정



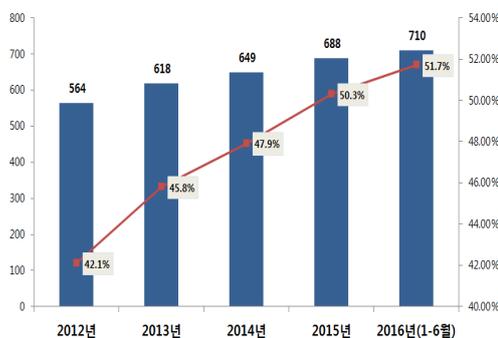
자료 : Ali Reaserch, “2016 中国跨境电商发展报告”, 2016.09.

③ 국제 전자상거래 시장 현황

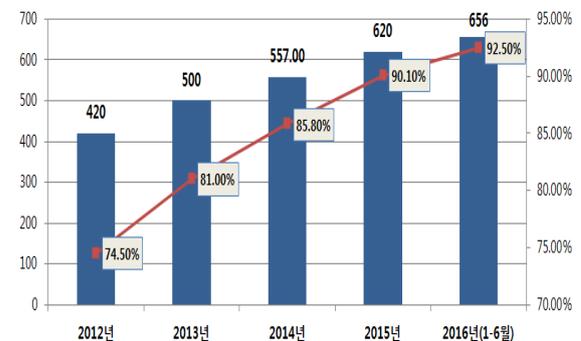
□ 중국의 국제 전자상거래 시장은 인터넷·모바일기기 보급률 제고와 국민소득 향상에 따른 해외상품 수요 증대, 정부의 정책적 지원 등에 힘입어 고속 성장을 거듭하고 있음

- 2016년 상반기 중국의 인터넷 사용자의 수는 7.1억 명에 달하며, 모바일 인터넷 이용자도 6억 5천 6백만 명으로 전체 인터넷 사용자의 92.5%를 차지함<sup>2)</sup>(<그림 1-3>, <그림 1-4> 참조)

◀그림 1-3> 중국 인터넷 보급 현황



◀그림 1-4> 모바일 이용자 현황

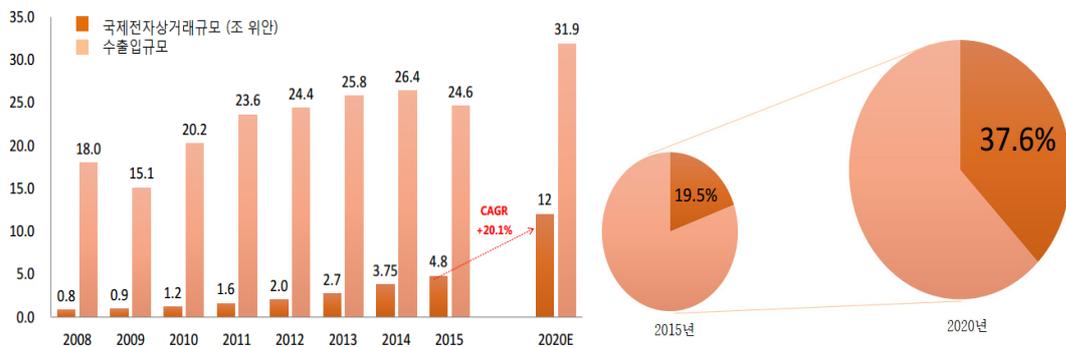


자료 : 中国互联网络信息中心(CNNIC), “第38次中国互联网络发展状况统计报告”, 2016.07.

2) 한국무역협회, “중국 전자상거래시장 동향보고서”, 2014.9.

- 2015년 중국의 국제 전자상거래 시장 규모는 전년대비 28% 증가한 4조 8천억 위안(한화 약 4조 원)이며 2020년 12조 위안에 달할 것으로 전망됨
  - 2015~2020년 연평균 성장률은 20% 이상에 달할 전망
  - 2015년 국제 전자상거래 시장 규모는 전체 수출입 규모의 19.5%에 달했으며, 2020년에는 37.6%에 달할 것으로 예상됨(<그림 1-5> 참조)

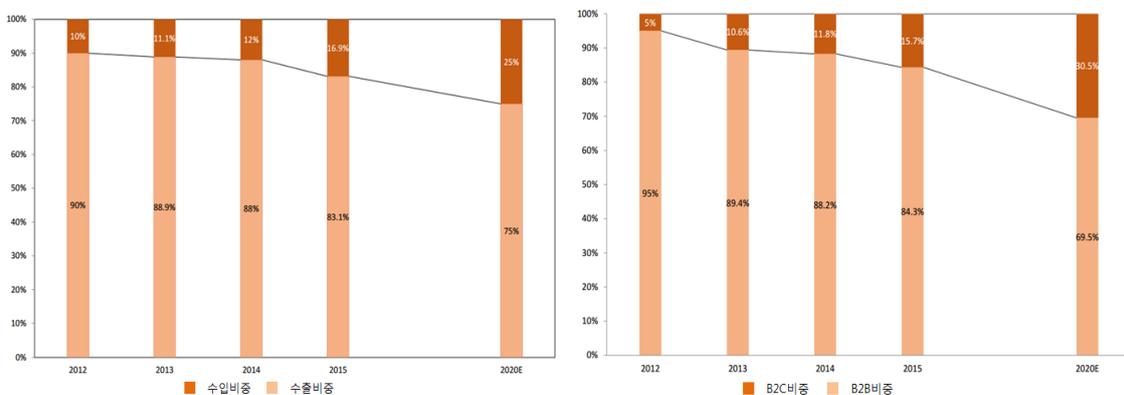
〈그림 1-5〉 중국 국제 전자상거래 시장 규모 및 수출입에서의 비중 추이



자료 : 中国电子商务研究中心, “2014年度中国商务市场数据监测报告”, 2015.04.

- 중국 국제 전자상거래는 수출 위주로서 2015년 전체 국제 전자상거래 중에서 수출은 전체의 83.1%, 수입은 16.9%를 차지함
  - 수입 규모가 지속 증가하여 2020년에는 전체 규모의 25%를 차지할 것으로 예상됨

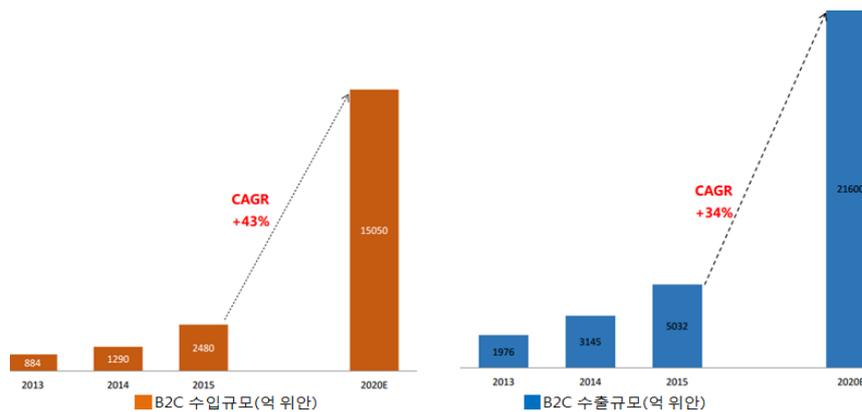
〈그림 1-6〉 중국 국제 전자상거래에서 수출입 및 B2C, B2B 비중 추이



자료 : 中国电子商务研究中心, “2014年度中国商务市场数据监测报告”, 2015.04.

- 거래 방식별로는 B2B 거래 중심으로 2015년 전체 국제 전자상거래 중에서 B2B는 전체의 84.3%, B2C는 15.7% 차지함
  - 그러나 B2C 거래가 지속 증가하여 2020년에는 전체 규모의 30%를 상회할 전망
- 2015년 B2C 거래규모는 7,512억 위안으로 전년대비 69% 증가했으며, 그중 수출은 5,032억 위안으로 전년대비 60% 증가했고 수입은 2,480억 위안으로 전년대비 92% 증가했음
  - 2020년 B2C 거래 규모는 3조 6천억 위안으로 2015~2020년 연평균 37% 증가할 것으로 전망되며, 그중 수출규모는 2조 1천 6백억 위안으로 연평균 34%, 수입은 1조 5천억 위안으로 연평균 43% 증가할 것으로 전망

#### ◀ (그림 1-7) 중국 B2C 수입 및 수출액의 향후 전망



자료 : Ali Reaserch, “2016中国跨境电商发展报告”, 2016.09.

#### ④ 중국의 국제 전자상거래 시장 특징

- 최근 중국 국제 전자상거래의 폭발적인 성장은 소비와 교역, 서비스와 중소기업의 글로벌화를 가속화하고 있으며 이러한 성장 배경에는 다음과 같은 요인이 작용한 것으로 판단됨
  - 인터넷, 클라우드 컴퓨팅, 스타트 단말기의 보급 등 기술진보가 기본환경 마련
    - 전통적인 산업시대 다국적기업이 교역을 주도하고 소비자와 중소기업은 시장정보의 획득이 어려웠으며, 국제 전자상거래에 참여할 여건을 마련하지 못함
    - 21세기에 들어 인터넷기술의 발달과 글로벌 전자상거래 플랫폼의 발달에 따른 용이한 정보획득, 온라인결제시스템의 구축, 물류원가 절감과 서비스 수준 향상 등 전자상거래 발전을 위한 기반 마련

- 소비가 경제성장의 주요 동력으로 부상
  - 2015년 중국의 경제 성장에서 ‘소비’의 기여도는 66.4%에 달하는데, 향후에도 지속적으로 확대될 전망이다
  - 특히 2020년 중국 중산층이 2억 가구에 달할 것으로 전망되면서 해외직구를 통한 개성적인 상품 수요가 보다 확대될 것으로 전망됨
  - 향후 5년 개인소비 증가분의 42%가 전자상거래를 통해 이루어질 것으로 전망되며, 방대한 인터넷이용자는 이러한 소비 확대의 든든한 기반임
    - ※ 2016년 상반기 온라인이용자가 4억 4,800만 명에 달하고 온라인 쇼핑 이용률은 63%에 달함

- 중소기업, 대외교역의 주체로 부상
  - 현재 대외교역에 종사하는 중소기업은 500만 개로 추정되며, 이들은 대외교역 총액의 약 60%를 차지하는 주요 판매자로서 전자상거래수출의 주체로 부상됨
  - 전통적인 산업기반과 수출 우위품목을 확보, 특히 의류, 가방, 디지털제품, 가전 등 소비재분야에서 세계 1위의 제조국가로 등장

- 신용체계의 점진적으로 구축으로 기업 간 거래 확대 촉진
  - 최근 알리바바 닷컴 등 국제 전자상거래 B2B 플랫폼이 기존의 단순한 정보서비스 제공 역할에서 종합적인 교역플랫폼으로 전환하고 있는 가운데, 장기간에 걸친 기업 교역 및 신용데이터가 축적되어 있음
  - 또한 대외교역 종합서비스 플랫폼에서 제공하는 통관·검역·세수·송금 등 원스톱 서비스는 해당 기업에 대한 정확한 교역데이터 수집은 물론 기업의 글로벌 신용체계 구축을 지원하고 있으며, 이는 결과적으로 해외바이어의 신뢰와 주문 획득에 유리

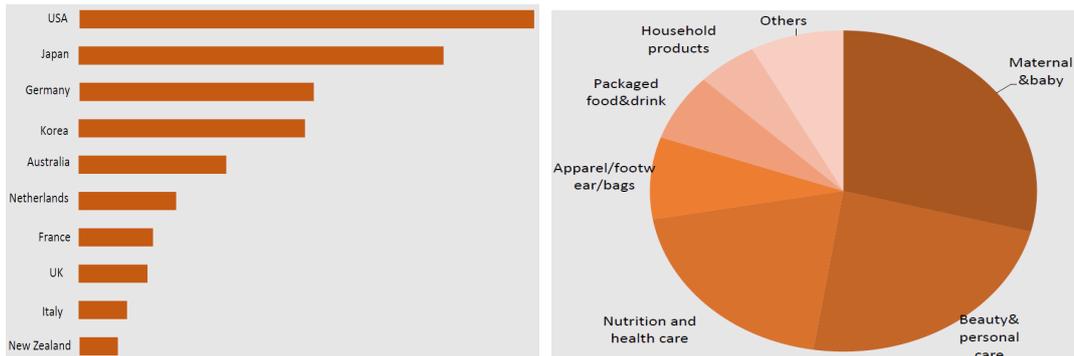
**□ 글로벌 전통 교역 성장 속도가 둔화되고 있는 가운데, 국제 전자상거래가 신성장 동력으로 부상하면서 새로운 글로벌 교역 연결고리 구축**

- 알리바바 그룹의 국제 전자상거래 데이터를 분석한 결과 2015년 중국소비자의 해외 직구 10대국가로는 미국과 일본, 독일, 한국, 호주 등 순으로 나타났음
  - 특히 B2C 수입을 통해 소비자는 평균 2개 국가 상품을 직구했으며, 많게는 18개국 상품을 직구
  - 이처럼 국제 전자상거래 플랫폼은 소비자와 해외판매상을 연결하면서 글로벌 교역 구조를 형성함



- 수입품목을 보면 유아용품, 화장품, 건강기능식품 등이 위주이며 이는 중국소비자가 건강과 안전 및 녹색제품에 대한 수요가 확대되고 C2C가 주요 수입채널로 활용되고 있음을 시사함

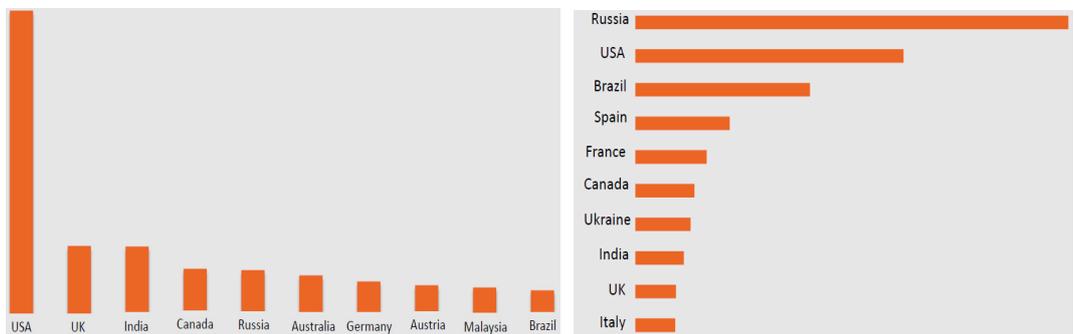
◀그림 1-8▶ 알리바바 그룹의 해외구매 주요 국가 및 상품



자료 : Tmall Global; Aliresearch analysis.

- 한편, 중국으로부터 구매를 가장 많이 한 국가로는 미국, 영국, 인도, 캐나다, 러시아, 호주, 독일 등 순임
- 또한 2015년 신규 구매자가 급증한 국가로는 러시아, 미국, 브라질, 스페인, 프랑스 등순임

◀그림 1-9▶ 알리바바 그룹의 해외판매 주요 국가 및 2015년 신규 구매자 국적



자료 : Tmall Global; Aliresearch analysis.

- 2015년 11월 11일, 중국의 블랙프라이데이(Black Friday)인 ‘광군절(光棍節)’에는 214 개 국가와 지역에서 직구했으며, 총 2,214만 건의 배송이 이루어짐

- 그중 그린란드 155건, 칠레 41만 건, 피지 608건, 세이셸 356건, 아프리카 Lesotho 30건, 바티칸 15건, 수리아 18건 등 신흥시장에서의 구매도 주목할 만함

## 2. 중국의 국제 전자상거래 육성정책

### □ 시범도시 및 종합시험구 지정과 더불어 보세구를 활용한 B2C 수입방식인 보세창고 수입방식 도입

- 2012년 12월, 국가 발전개혁위원회와 세관총서는 상하이(上海), 항저우(杭州), 충칭(重慶), Ningbo(宁波), Zhengzhou(鄭州) 등 5개 도시와 톈진(天津), 광저우(广州), 선전(深圳) 등 대도시를 국제 전자상거래 시범도시로 지정하여 통관 서비스 개선 사업 시험 추진
- 2015년 3월 항저우시가 국제전자상거래 종합시험구로 지정한데 이어, 2016년 1월 기존 8개 시범도시에 다롄(大连), 칭다오(靑島), 허페이(合肥), 쑤저우(苏州), 청두(成都) 등 5개 도시가 추가로 종합시험구로 지정되면서 기존 시범도시에서 추진되었던 사업이 확대·업그레이드됨
- 시범도시 및 종합시험구에서는 국제 전자상거래의 신속한 통관배송 및 비용 절감이 가능한 보세창고 수입이 가능함
- 기존 배송 방식인 ‘우편 직배송(直邮)’ 방식에 비해 대량 운송을 통한 물류비용 절감이 가능하며, 상품 사전등록으로 인한 통관 간소화와 함께 교환과 환불이 용이하여 상품에 대한 신뢰도를 제고할 수 있는 등 다양한 장점들이 존재함

### ▣ <그림 1-10> 중국 국제 전자상거래 시범도시 분포





#### □ 세수정책의 개선과 통관 효율 제고 등 정책으로 국제전자상거래의 활성화 촉진

- 2013년 국제온라인 지불 규범화, 수출상품에 대한 부가가치세(增值稅)와 소비세 환급, 세관의 365일 무휴 및 화물도착 24시간 이내 통관 완료 정책 추진
  - 즉 세관에 등록되고 전산망을 통해 관할 세관과 연결된 국제 전자상거래 플랫폼에서 교역되는 상품은 특별한 문제가 없을 경우 24시간 통관을 완료하도록 함
- 2014년부터 정식 수입되는 소매 상품에 대해 일반무역으로 수입된 상품보다 낮은 세율을 적용을 통해 더욱 저렴한 가격에 구매할 수 있도록 하고, 핸디캐리 등을 통한 밀수를 근절하고자 함
  - 시범지역에 한해 1회 구매액 1,000위안 이하인 개인용품을 국제 전자상거래를 통해 구매 시 행우세(行郵稅)<sup>3)</sup>를 적용하고, 총 세액 50위안 이하인 경우 ‘면세’ 혜택을 부여함으로써 일시적으로 세수 부담을 경감시킴

#### □ 2016년 4월 국제 전자상거래 소매수입품에 대한 신규 세제정책을 수립하고 수입 허용품목(포지티브 리스트)을 공표하는 등 관리감독 및 제도화 강화

- 국제 전자상거래를 통해 수입되는 소매상품에 대해서 세관과 전산망이 연계된 전자상거래 플랫폼을 이용하며, 관련 전자서류(운송장·주문서·지불서) 제출이 가능한 수입상품에 대하여 그동안 잠정 적용했던 행우세 대신 새로운 세수 제도를 적용함<sup>4)</sup>
  - 신규세제는 △ 1회 구매액 2,000위안 이하인 경우 일반무역에 적용하는 부가가치세·소비세의 70% 부과(관세는 면제) △ 2,000위안 초과 시 일반무역과 동일한 세액(관세·부가가치세·소비세)을 적용함으로써, 행우세 적용 시기보다 소매수입상품 세율 부담이 전반적으로 높아졌음
  - 또한 소매수입 상품 ‘포지티브 리스트’를 발표하여 수입 가능한 품목을 확정하고, 우편 및 특송 방식으로 가짜 상품을 유통 행위를 엄격히 단속하는 등 통관 제도화 및 관리·감독 강화
- 기존에는 ‘네거티브 리스트’ 방식을 통해 수입 금지 목록에 포함되지 않은 소매 상품은 자유롭게 수입이 가능했지만, 향후 ‘포지티브 리스트’에 포함된 제품만 수입이 가능함
  - HS 8단위 기준 1,293개 품목의 수입이 허용되었으며 보건식품, 화장품, 영유아용

3) 행우세는 여행객의 수화물과 개인 우편물에 부과되는 수입 관세로서, 부가가치세와 소비세가 포함되어 있음.

4) KIEP, 「중국 국제전자상거래 활성화정책의 거점지역 현황 및 시사점」, 2016.4.

분류 등은 위생허가를 받은 제품만 수입 가능토록 수입 조건을 명시함<sup>5)</sup>

☞ <표 1-2> 중국의 주요 국제 전자상거래 관련 정책

일시 (발표기관)	명칭	주요 내용
2012.12 (국가발개위, 세관총서)	국가 국제 전자상거래무역 서비스 시범지역 업무 회의 (跨境贸易电子商务服务试点工作启动部署会)	- 정저우, 충칭, 항저우, 닝보, 상하이 5개 도시의 국제 전자상거래 무역서비스 시범지역 지정(그 후 광저우, 선전, 텐진을 추가 지정) - 국제 전자상거래 발전의 장애요인 해결, 통관서비스 개선 등 선도적 추진 촉구
2013.2 (국가외환관리국)	국제전자상거래 외화지불 업무 시범실시 지도의견 (支持机构跨境电子商务外汇支付业务试点指导意见)	- 국제 전자상거래 지불 발전을 위해 결제 기업의 국제 온라인 지불업무 규범화 - 온라인을 통한 지불 리스크 예방
2013.08 (국무원)	국제전자상거래 소매 수출 관련 지원 정책 실시에 관한 의견 (关于实施支持跨境电子商务零售出口有关政策的意见)	- 국제전자상거래 수출의 새로운 통관 감독·관리 모델 및 관련통계 구축 추진 - 국제 전자상거래 수출기업의 정상적인 정산 지원
2013.12 (상무부 등)	국제전자상거래 소매 수출 세수정책에 관한 통지 (关于跨境电子商务零售出口税收政策的通知)	조건에 부합하는 전자상거래 기업의 수출 화물은 부가가치세, 소비세 면세 적용
2014.1 (세관총서)	세관 관리코드 추가관련 공지 (关于增列海关监管方式代码的公告)	- 보세창고방식 수입에 적용하는 세관관리코드(1210) 마련
2014.04 (세관총서)	국제전자상거래 시범지역의 전자상거래 보세수입 문제에 관한 통지 (关于跨境贸易电子商务服务试点网购保税进口模式有关问题的通知)	- 시범도시에 한해 행우세 적용 - 등록된 전자상거래 물류기업 적용 및 세관 등 관리부처와 정보시스템 연결 요
2014.7 (세관총서)	국제 전자상거래 수출입 화물, 물품 관련 감독·관리사업에 관한 공지 (关于跨境贸易电子商务进出境货物、物品有关监管事宜的公告)	- 국제 전자상거래 기업 및 개인 모두 세관 시스템에 교역, 지불, 보관, 및 물류 등 데이터를 입력하면 목록통관(清单核放) 방식으로 처리
2015.03 (국무원)	중국항저우 종합시험구 설립 승인 (同意设立中国(杭州)跨境电子商务综合试验区的批复)	- 교역·결제·통관 등 분야에서 표준 관리 감독모델 마련 - 국제전자상거래 산업체인 구축 장려
2015.05 (국무원)	전자상거래를 중국 신성장 동력으로 육성하는 것에 관한 의견 (国务院关于大力发展电子商务加快培育经济新动力的意见)	- 국제전자상거래 기업의 본격적인 해외 진출과 전자상거래 시장 개방 장려
2015.05	'인터넷플러스 유통' 사업계획	- 국제전자상거래 발전을 추진하여 중국

5) 상계서.

(상무부)	(후련망+유통)	기업의 해외시장 개척 적극 지원 - 전자상거래의 해외루트 개발 가속화하여 해외진출을 확대
2015.05 (국가검험총국)	검사검역 개선을 통한 국제전자상거래 발전 촉진 의견 (关于进一步发挥检验检疫职能, 促进跨境电子商务发展的意见)	- 국제전자상거래에 대한 검사검역 조치 명시
2015.05 (세관총서)	국제전자상거래 감독·관리 세관의 작업시간 및 통관기한에 관한 통지 (关于调整跨境贸易电子商务监管海关作业时间和通关时限要求有关事宜的通知)	- 365일 무휴일, 화물도착 24시간 이내 통관 명시
2015.06 (국무원)	국제전자상거래 발전 촉진, 소비자 금융 회사의 시행범위 확대 (促进跨境电商发展消费金融公司试点扩围)	- 인터넷과 무역을 결합하여 기존의 수출입 모델을 업그레이드 - 소비 확대 및 경제성장 신동력원 확보
	국제전자상거래 발전 촉진 지도의견 (关于促进跨境电商健康快速发展的指导意见)	- 소매수출기업과 외국기업간 협력지원 - 해외창고 o2o 체험점 개설 지원 - 합리적 인도를 통한 내수 확대 촉진 - 통관검역 관리 제고와 수출입 세수정책 명확화 - 일대일로 관련국과의 전자상거래 협력 강화
2016.01 (국무원)	텐진 등 12개 도시에 국제전자상거래 종합 시험구 설립 비준 (同意在天津等12个城市设立跨境电商电子商务综合试验区的批复)	- 상하이, 텐진, 광저우, 정저우, 선전, 닝보, 허페이, 청두, 다롄 등 추가 지정
2016.04	국제전자상거래 소매수입 세수정책 통지 (关于跨境电商零售进口税收政策的通知)	- 국제 전자상거래 수입소매상품에 대한 신규 세제 적용 - 행우세 대신 부가치세·소비세의 도입
2016.04 (세관등)	국제 전자상거래 소매수입상품 목록통지 (跨境电商零售进口商品目录通知)	- 소매수입상품 포지티브리스트 공표 - 건강기능식품, 화장품 등 사전 인증요
2016.05 (세관등)	국제 전자상거래 소매수입에 대한 새로운 관리방식 도입 통지 (关于执行跨境电商零售进口新的监管要求有关事宜的通知)	- 건강기능식품, 화장품 등 사전 인증제 도입을 2017년 5월 11일까지 유보

자료 : KMI, “한·중 전자상거래 시장성장전망과 대응방안(2015)” 및 KIEP, “중국 국제전자상거래 활성화 정책의 거점지역 현황 및 시사점(2016)” 등 자료 종합 정리.





## II. 알리바바의 성장 배경과 주요 성장 요인



### 1. 알리바바의 성장 배경

#### ① 알리바바의 설립과 성장

##### □ 중국기업들의 국내외 판로개척 지원 취지에서 B2B 전자상거래 서비스 출발

- 1999년 알리바바는 중소기업의 국내외 판로개척 지원 목적에서 정보플랫폼형의 B2B 전자상거래 서비스 출발
  - 초기 주요 수익 모델은 유료 회원사들로부터 받는 회비였으며 중국 경제의 호황과 회원사들의 폭발적인 성장에 힘입어 영업실적이 비약적으로 증가
- 2003년 C2C 사이트인 타오바오(淘宝网)에 이어, 2008년 B2C 전용 플랫폼인 텐마오(天猫商城) 런칭, 그 후 2010년 공동구매 사이트인 쥐화산(聚划算)과 오픈마켓형 해외직구 사이트인 알리 익스프레스(AliExpress) 개시

##### □ 물류와 배송, 온라인 마케팅 서비스, 클라우드 서비스 등으로 완전한 전자상거래 생태계 구축

- 최대 온라인 오픈 마켓인 타오바오의 등록회원 수는 5억 명으로 시장지배력 막강
  - 텐마오에는 에스프리, 유니클로, 레노버를 포함한 7만여 개 국내외 브랜드와 87개 독립 업체가 입주해 있으며, 5만여 명의 판매 사업자들이 다양한 카테고리의 상품을 제공
  - 타오바오를 설립한 후 같은 해에 제3자 지급결제서비스인 알리페이를 도입한 데 이어 2004년 판매자와 소비자 간의 원활한 커뮤니케이션을 위해 ‘왕왕(旺旺)’이라는 즉석 메신저 출시

##### □ 알리바바 매출규모 월마트 추월, 세계 최대 소매기업으로 부상

- 2016년 재정연도(2015.4.1~2016.3.31) 알리바바의 매출규모는 3조 위안(한화 약 550조 원)에 달해 월마트를 추월, 세계 최대 소매기업으로 부상<sup>6)</sup>
- 온라인 소매시장에서 2015년 한 해 동안 4억 7백만 명의 활성, 소비자가 총 2조 9,500만 위안의 거래량 창출

6) 华尔街见闻, “阿里巴巴超越沃尔玛成全球最大零售公司”, 2016.4.7.

☞ <표 2-1> 알리바바의 주요 연혁

연혁	내용
1998.12	알리바바 사이트 설립
1999.06	1688.com 설립
2000.01	소프트뱅크로부터 2000만 달러 투자 유치
2000.09	제1회 인터넷서밋 포럼(西湖論劍) 개최
2001.12	알리바바 등록회원 100만 명 돌파
2003.05	타오바오(taobao.com)닷컴 설립
2004.07	거래당사자 통신프로그램 알리왕왕(阿里旺旺) 출시
2004.12	온라인결제시스템 알리페이(支佛寶) 출시
2005.08	야후 차이나와 합립
2006.07	타오바오대학 개설, 전자상거래 교육과정
2007.11	알리바바 네트워크(hk1688) 홍콩상장
2007.11	알리마마(alimama.com) 온라인 마케팅 플랫폼 등장
2008.04	타오바오상청 등장
2008.09	알리바바연구원 설립
2009.09	클라우드(aliyun.com)사업부 설립
2010.03	단체 구매플랫폼(juhuasuan.com)개설
2010.04	알리 익스프레스(alieexpress.com) 설립
2010.05	환경보호기금 설립(매출규모의 0.3%)
2012.01	타오바오상청, 티몰로 명칭 변경
2013.05	차이나오네트워크(cainiao logistics) 구축, 물류사업 진출
2014.06	문화중국전파(文化中國傳播)지분 60% 인수
2014.07	인타이와 합자기업 설립, O2O사업 진출
2014.07	가오덕(高德)디지털 지도회사 투자
2014.09	알리바바그룹 미국상장
2014.10	마인진푸(ant financial) 설립
2015.06	원통(圓通)물류 투자
2015.07	알리바바 음악사업부 설립
2015.09	알리 스포츠사업부 설립
2015.11	오광그룹과 철강교역 B2B 플랫폼 구축계약 체결
2015.12	남화조보(南華早報)그룹 인수
2016.02	한SM사 4%지분(355억 원)
2016.03	연간 매출액 3조 위안 기록
2016.05	국가 쌍창(雙創)시범기지로 선정
2016.06	알리바바 문화컨텐츠 사업부 설립

자료 : 알리바바 홈페이지 및 관련 뉴스 종합 정리.

## ② 알리바바의 성장 배경

### □ 인터넷 기술의 발달과 응용의 보급

- 1990년대에 들어 4대 공공데이터통신망의 발전으로 인터넷 발전을 위한 기반 마련
  - ChinaPAC, ChinaDDN, ChinaFRN, ChinaNET 등 4대 데이터통신망의 구축 완료
- 인터넷 기간망의 전송 속도도 1996년의 2M에서 99년 115M, 2001년 2.5G, 2002년 이후 10G 시대로 진입
  - 인터넷 이용자도 96년의 20만 명 에서 2001년 2000만 명으로 급증

### □ 글로벌 생산대국으로 등장하면서 글로벌 교역을 위한 온라인 전시회 등 수요 확대

- 1990년대에 들어 글로벌 제조중심지가 중국으로 이전되면서 글로벌 교역 특히 중소기업의 국내외 교역을 위한 정보제공 서비스 수요 확대
  - 시장경제체제의 확립, 국유기업의 개혁, WTO 가입(2001년), 숙련된 인력과 저렴한 임금, 산업구조 업그레이드 등으로 경제 성장 가속화 및 대외 수출규모 대폭 확대
- 알리바바는 설립 초기단계 ‘Meet at Alibaba’ 전략을 추진하면서 중국공급상, 청신통(성신통) 등 무역과 신용정보서비스를 제공
  - 그 후 ‘Work at Alibaba’ 전략으로 전환하면서 중소기업을 중심으로 국내외 교역지원 강화

### □ 전자상거래 산업에 대한 정부의 적극적인 육성정책

- 2000년대에 들어 전자상거래 시장이 보급화단계에 들어서면서 정부는 적극적인 육성정책 추진
  - 2002년 ‘10.5’ 기간 정보화중점사업계획의 수립, 2004년 전자서명법의 마련, 2005년 전자상거래 발전에 관한 약간의 의견(국무원) 등 일련의 법제도와 지원책 등 출시
  - 특히 ‘정부추진, 기업주도’의 전자상거래 발전 방향을 제시하면서 전자상거래 시장의 활성화를 적극 촉진

## 2. 주요 성장 요인

### ① 사업분야의 적극적인 확장

- 알리바바는 1998년 12월 B2B로 사업을 시작했으나 이후 B2C, C2C를 포함한 플랫폼의 성공을 기반으로 결제시스템, 물류솔루션 제공 등으로 사업을 확장함
- 특히 최근에는 클라우드 서비스, 금융서비스 그리고 M&A를 통한 모바일 서비스, 미디어 콘텐츠 등 분야로 사업 영역을 적극 확장함
  - 이러한 확장을 바탕으로 2016년 재정연도(2015.4.1~206.3.31) 알리바바의 매출규모는 3조 위안(한화 약 550조 원)에 달해 월마트를 추월, 세계 최대 소매기업으로 부상함

### ② 완벽한 금융지원 서비스 시스템의 구축

- 알리바바는 2003년 온라인 지불결제 시스템인 알리페이(즈푸바오, ZHIFUBAO)를 출시하였는데 중국의 대표적인 3자 결제플랫폼으로 자리 잡음<sup>7)</sup>
  - 2015년 말 현재 알리페이의 등록회원은 8억 명을 상회하고 있으며, 그중 활성화된 사용자는 3억 명에 달해 중국 3자 결제시장의 47.5%, 모바일 결제시장의 72.9%를 차지하고 있음
  - 그리고 19개 성, 124개 도시서비스 플랫폼과 연결되어 도시가스, 전기세, 교통비, 통신요금 충전 등 다양한 지불서비스를 제공함
- 해외 결제시장 진출을 통해 글로벌 결제시스템 구축 강화
  - 2015년 말 해외결제 가능 영업점도 8만여 개에 달하고 있는데, 그중 한국이 3만 개, 대만 2만 2천 개, 태국이 1만여 개에 달함
  - 인도 최대 온라인 결제시스템인 Paytm의 40% 지분을 인수했으며, 현재 1억 4천만 명의 사용자를 보유하고 있음

<sup>7)</sup> 구매자와 판매자 중간에서 상품과 서비스 결제대금을 임시로 보관했다가 거래완료와 함께 판매자에게 지급하는 에스크로(Escrow) 제도를 도입함.

### 3 전사회적 물류시스템의 구축

#### □ 중국 스마트물류기간망 구축사업 추진

- 2013년 5월 알리바바는 푸싱그룹(复星集团), 인타이그룹(银泰集团), 푸춘그룹(富春集团) 그리고 원통(圆通), 선통(申通), 중통(中通), 윈다(韵达) 등 택배회사와 공동 출자하여 차이나오네트워크유한회사(菜鸟网络科技有限公司)를 설립하여 국가 스마트 물류기간망 구축사업을 추진함
  - 핵심 내용은 단독 혹은 공동 협력 등 다양한 방식으로 전국 각 지역에 물류시설 플랫폼과 더불어 창고설비를 개발하고 ICT 기술을 활용하여 개방·투명·공유 데이터 응용 플랫폼을 구축
  - 즉 빅데이터, 클라우드 컴퓨팅, 물류 네트워크 등 신기술을 동원해 전자상거래업체에게 개방형 서비스 플랫폼을 제공하고 현행 물류업체의 창고 이용률과 운영효율의 제고 촉진
- 전자상거래 업체, 물류회사, 창고업체, 제3자물류, 공급사슬서비스 등 기업을 위한 서비스 제공과 더불어 물류산업의 고부가 가치화를 촉진
  - 종국적으로 전사회적 자원의 효율적 활용을 통해 중국 사회물류 서비스 수준의 향상을 도모

#### □ 차이나오의 초기 투자자금은 1,000억 위안으로 5~8년간의 기간을 활용하여 전국적 범위 내에서 개방적인 사회물류인프라를 구축할 계획임

- 주요 목표는 일평균 300억 위안(연간 10조 위안)의 매출 규모를 처리할 수 있는 네트워크를 구축

#### ☞ <표 2-2> 중국 스마트 물류기간망의 주요 기능

서비스대상	서비스기능	효과
판매자	.전자주문서 .온라인주문 .물류기업선정 .배송약정서비스	.대량 주문의 신속한 처리 .물류업체 자동선정 .택배효율 향상
물류기업	.전자주문서 .상품분류 .물류정보	.주문서 프린트 원가절감 .상품분류 작업효율 향상 .발송과 운송 및 배달 정확성 향상
소비자	.물류서비스평가 .조회와 추적 .착불서비스	.물류서비스 평가 .실시간 조회 및 추적 .방문접수 및 착불

### 3. 향후 성장 전망

#### ① 미래 사업 발굴

##### □ 엔터테인먼트·미디어 분야, 새로운 주력사업으로 부상

- 2013년 온라인/모바일 음악 업체인 Xiami를 비롯하여 Weibo의 소셜 네트워크 서비스를 인수한 데 이어, 2014년 최대 동영상 스트리밍 업체 Youku-tudou를 인수함
- 2014년 6월 차이나비전 미디어를 인수한 후 알리 픽처스를 설립하고 그 후 화이브라더스(华谊兄弟)와 광선미디어(光线传媒)지분을 매입함
- 2015년 이후 광둥웨커 소프트웨어 (영화 티켓팅 시스템 제공)와 SMG(상하이미디어 그룹)산하 제일재경미디어(第一财经传媒), 사우스차이나 모닝포스트 등을 인수하는 등 엔터테인먼트·미디어 분야에서 사업을 본격적으로 확장함
- 2016년 3월 현재 12개 미디어 업체에 투자했으며, 2016년 엔터테인먼트·미디어사업 분야의 매출액은 40억 위안에 달해 전년대비 270% 이상 증가할 것으로 추정
  - 전자상거래, 클라우드 컴퓨팅에 이은 새로운 주력 사업이자 수익처로 부상

##### □ 헬스케어 시장 진출 확대

- 2011년 쉰이원야오망(寻医问药网), 2012년 유이유야오(U医U药), 2014년 CITIC21CN 등을 인수하면서 헬스케어 시장 진입 본격화
  - 주요 목적은 의료서비스 현장에서 고객의 편의 향상과 병원의 제한된 의료 자원을 효율적으로 활용할 수 있는 기반 마련
- 현재 핵심사업으로 알리건강, 미래병원, 텐마오 의약품 등 운영
  - 알리건강은 의약품 O2O, 원격 진료와 가정 방문을 활용한 진료 서비스, 의약품 유통 및 관리, 인터넷보험 등 업무 취급, 2015년 웨이닝소프트웨어(위녕)와 전략적 제휴를 통해 전자처방전시스템을 개발하고 현재 베이징군구 병원 등에서 시범 운영함
  - 미래 병원은 환자의 진료예약 및 검사 결과, 처방전 수령, 비용 결제 등 병원 의료 서비스 전 과정에 필요한 정보와 환자의 진료 순서에 따른 진료실과 검사실 위치 등 안내, 현재 400여 개 병원과 제휴하여 운영 중임
  - 텐마오 의약품은 온라인 의약품 전자상거래 사이트로 비처방의약품, 건강보조식품, 가정용 의료기기, 성인용품 등의 구매와 상담 등을 취급, 2016년 상반기 매출 규모는 40억 위안 (약 7,200억 원)정도에 달함

## ② 국가 쌍창(双创) 시범사업 추진

### □ 2016년 5월 국무원으로부터 ‘대중창업·만중혁신’ 을 의미하는 쌍창(双创)시범기지로 선정<sup>8)</sup>

- 인터넷, 클라우드, 빅데이터를 기반으로 창업과 혁신을 집중적으로 지원할 예정이며, 향후 1년간 추진을 거쳐 2017년 상반기 중 성공 모델과 경험을 전국적 범위 내에서 보급할 예정
  - 세부 과제로는 100개 알리바바 혁신센터 설립, 농촌지역 전자상거래 분야에서 100만 개 일자리 창출, 백만 개 중소기업에 대한 창업지원, 1만 명의 대학생 창업자 지원, 쌍창기업을 위해 클라우드 컴퓨팅을 기반으로 한 기업용 무료 통합 커뮤니케이션 플랫폼 등을 제공
- 쌍창 시범사업은 IT 기업과 제조기업을 중심으로 하여 제조기업과 인터넷 기업 간의 융합 발전 지원, 제조업의 자동화·스마트화를 통한 융합 기반 확립 등을 포함
  - 현재 28개 시범사업을 확정했는데 그중 지역 시범기지가 17개, 기업 7사, 대학교 4곳을 포함하고 있음

### 📄 <표 2-3> 28개 쌍창 시범기지 분포 현황

구분	분포 지역
지역 시범기지 (17개)	베이징시 하이띠엔구, 톈진시 뽀하이신구/센터비즈니스구, 요녕성 선양시 훙난구, 상하이시 양푸구, 장수성 창저우시 우쥘구, 저장성 항저우시 위항구, 쓰어지앙 항저우 미래과학기술성, 안휘이성 허페이 하이테크놀러지 기술산업개발구, 푸젠 푸저우 신구, 허난성 정저우 항공항 경제종합실험구, 후베이성 우한시 동후신기술개발구, 후난성 상장신구, 광둥성 광저우 하이테크놀러지 산업개발구 교학성원구, 광둥성 선전시 남산구, 충칭시 량장신구, 스촨성 청두시 베이시엔, 귀이저우성 꾸이안신구, 산시 시시엔신구
기업시범기지 (7개)	알리바바, 차이나텔레콤, 차이나머천트, 하이얼, COSIC, CITIC, KOCEL
대학(4개)	청화대학교, 상해교통대학교, 남경대학교, 사천대학교

자료 : 중국정부망(中国政府网).

8) 쌍창(雙創)은 소프트웨어, 인터넷 창업과 하드웨어 창업의 융합 및 투트랙 전략을 의미.

### ③ 세계 전자무역 플랫폼(eWTP) 구축 추진

#### □ 2016년 3월 보야오 포럼에서 마윈 회장 eWTP 구상 공식 제안

- eWTP(Electronic World Trade Platform)는 전 세계 교역을 연결하는 목적의 일대일로 (一帶一路 :육상·해양 실크로드) 구상에 맞춰 ‘인터넷 실크로드’라고도 불림
  - 2015년 마윈 회장에 의해 최초로 eWTO로 제안되었으며, 그 후 개방적이고 민간부문 주도의 추진을 고려하여 eWTP로 명칭 변경함.
- 주요 취지는 전 세계 중소기업들에게 자유·공평하고, 개방된 교역 플랫폼을 구축하여 중국적으로 글로벌무역 활성화 촉진
  - eWTP 체제의 특징은 시장과 민간 부문이 주도, 개방투명적이며 모든 관심자 참여 가능, 이익관계자의 평등한 참여와 중소기업과 일반 소비자 및 발전도상국의 요구 반영 가능, 법률적 강제효과가 없으며 국제사회의 공동 노력과 비즈니스 활동을 통해 실현 등임

#### □ 2016년 9월 항저우 G20 정상회의 선언문에 포함

- 선언문에서 “디지털무역과 관련 업무를 강화하기 위한 B20(비즈니스 서밋)의 관심을 환영하며 eWTP 이니셔티브에 주목한다”고 밝힘
- 세계무역기구(WTO)도 알리바바와 공동 협력 강조
  - WTO 사무총장은 항저우 알리바바 본사를 방문하여 WTO가 향후 어떻게 전자상거래 관련 업무를 담당할 수 있는지 고민하고 있으며, 알리바바와의 공동 노력이 필요하다고 강조함<sup>9)</sup>

<sup>9)</sup> 아주경제, “G20 정상선언문에 들어간 마윈의 '인터넷 실크로드(eWTP)' 구상”, 2016.9.7.



### III. 알리바바의 물류비즈니스 모델 분석



#### 1. 중국의 전자상거래 물류비즈니스 모델 비교

##### ① 수직통합형 모델

□ 가치사슬의 여러 단계를 통합하여 자체 관리하는 일종의 폐쇄형 모델임

- 제품관리를 중심으로 자금 및 정보관리를 통해 정보, 물류, 마케팅 부문의 수직적 통합을 이룬 형태로서 다양한 플랫폼에 걸친 시너지 효과가 가능한 장점이 있음
- B2C 쇼핑몰의 특성상 세분시장에 집중되어 인지도 향상에 유리하나, 소비대상의 특성화로 고객층이 다양하지 못한 단점이 존재

□ 대표적 사례인 JD.com은 수직적 통합을 통해 유통과정을 내부화함으로써 운영효율성과 시장지배력 제고를 도모하고 제품의 흐름 관리를 전략적 핵심으로 확정함

- 특히 가치사슬 분업체계를 10단계로 나누어 제품 아이디어 창출, 디자인, R&D, 제조 및 가격책정 등 5개 단계는 제조업체가 담당하고 마케팅, 매매 및 결제, 재고보관, 배송, A/S 등 5개 부분은 소매업자가 담당함
  - 따라서 제품 구매부터, 고객서비스, 물류까지 전담부서를 설치하였으며, 대부분 직원이 고객 서비스와 물류에 집중함
- 2016년 현재 JD.com은 전국에 7개 물류센터, 256개의 대형 창고, 6,000여 개의 택배물류 터미널을 보유하고 자체 차량 배송 시스템을 구축해 약 2만여 명의 택배사원을 고용함
  - ‘211 배송’(오전 11시 이전의 주문 건에 대한 당일배송; 밤 11시 전 주문하면 익일 오후 3시까지 배송) 등 획기적인 물류 서비스를 제공함
  - 한편, ‘하트서비스(心服务)’이라는 표준화 고객관리 시스템을 구축하여, 24시간 고객 콜센터 운영, 100분 이내 애프터서비스 문제 해결, 실시간 배송위치 추적 등으로 서비스에 대한 고객 만족도 향상에 주력함

□ 그러나 재고관리와 막대한 물류 인프라 개발 비용 등을 감안할 때 오픈 마켓 형태보다 수익성이

### 다소 떨어지는 것으로 평가됨

- 최근 JD.com의 연간 택배 처리량은 16억 건으로 전국 전체의 5%를 차지하고 있으며, 건당 배송비용은 약 13.2위안으로 전국 평균 12.8위안보다 다소 높은 것으로 조사됨
- 한편, 2015년 JD.com은 약 94억 위안(한화 약 1조 7천억 원)의 적자가 발생되었는데 대부분 물류사업에서 발생한 것으로 알려짐

## 2 개방형 플랫폼

- 일종의 중개형 모델(Brokerage Model)로 하나의 플랫폼을 통해 구매자와 판매자에게 온라인 거래기회와 정보공유의 장을 제공하고 중개수수료를 받는 ‘오픈 마켓’ 방식으로 알리바바가 대표적인 사례임
  - 제품확보, 가격책정, 마케팅, 배송, 재고관리 등은 모두 판매자의 몫이며, 이들이 지불하는 플랫폼 서비스 이용료, 판매 커미션, 온라인 스토어 개설비, 상품 등록비, 키워드 상위 노출을 위한 광고비 등이 주요 수입원임.
- 알리바바는 전자상거래 물류수요 급증에 따라 차이나오네트워크를 설립하고 단독 혹은 공동 등 다양한 방식으로 전국 각 지역에 물류시설 플랫폼과 창고를 개발함
  - 특히 인터넷 기술을 활용하여 개방, 투명공유 데이터 응용 플랫폼을 구축함으로써 전자상거래업체, 물류회사, 창고업체, 제3자물류, 공급사슬서비스 등 기업을 위해 서비스를 제공
  - 생산업체는 자사제품을 온라인 플랫폼을 통해 판매하고 차이나오 물류 플랫폼을 활용하여 배송함으로써 판매단계 축소와 더불어 물류원가를 대폭 절감함
  - 전통 택배기업은 대규모 물량 확보와 더불어 전문성 향상에 주력하여 라스트마일 서비스 개선에 유리함
  - 창고기업은 기존 창고시설의 통합 개선을 통해 사용률 향상은 물론 표준화 작업 개선을 통해 업무효율이 향상됨
  - 운송기업은 운송자원의 효율적인 배분과 복합운송 등을 통해 공석률을 최소화함

## 2. 알리바바 차이나오의 물류 비즈니스 모델 분석

### 1 차이나오의 설립배경과 발전 현황

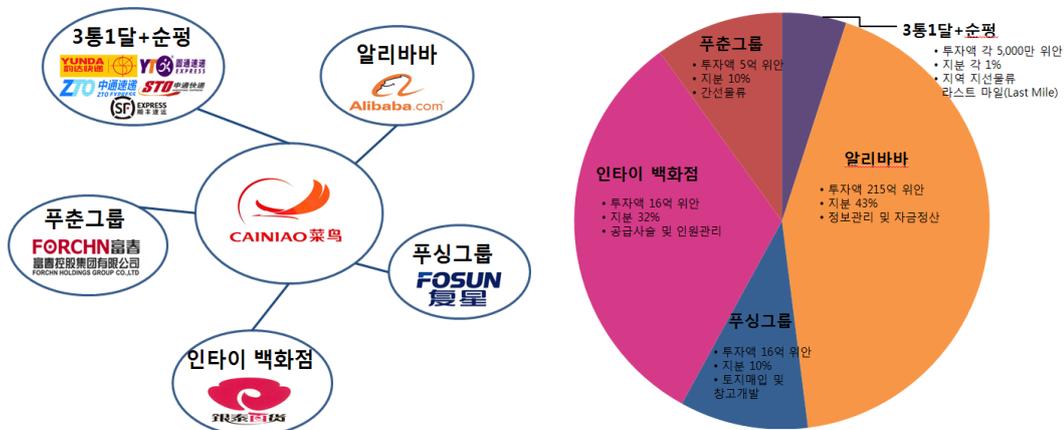
□ 설립 배경

- 1999년 이후 10년간의 발전을 거쳐 온라인 쇼핑자수와 거래량의 폭발적인 증가에 비해 물류 배송의 한계에 봉착함
  - 자체물류체계의 부재로 제3자 물류를 활용하고 있는 가운데, 서비스가 우수한 순펑 등은 원가가 높고, 위안통택배 등은 상대적으로 원가가 저렴하나 물류서비스 품질이 미흡
- JD.com, Su Ning 등 자체 물류체계를 갖춘 전자상거래 경쟁업체의 도전에 직면함
  - 알리바바 티몰의 경우 전체 거래규모는 JD.com를 초과하나 특정상품 특히 가전제품에서는 시장점유율이 29.4%로 주요 경쟁자인 JD.com의 절반 수준에 불과함

□ 발전 현황

- 2013년 5월 티몰과 주요 택배사 및 부동산 개발기업 등 9개사가 공동 출자하여 차이나오투네트워크를 설립
  - 지분구성을 보면 티몰이 43% 지분을 차지하고 인타이와 푸춘그룹, 푸싱그룹이 각각 32%, 10%, 10%를 차지하며 택배사인 3통1다(위아통, 중통, 선통, 윈다)와 순펑이 각 1%씩 차지함
  - 2016년 3월 싱가포르 테마섹(Temasek), 말레이시아투자공사(Khazanah)로부터 100억 위안(한화 약 1조 8천만 원) 규모의 투자를 유치함

◀그림 3-1▶ 차이나오투네트워크의 지분 구성과 기능 분담



자료 : 차이나오투 홈페이지(www.cainiao.com)를 바탕으로 정리.

- 설립이후 3년간의 발전을 거쳐 2016년 상반기 현재 운영 중인 창고수량은 128곳, 배송 범위는 224개 국가와 지역, 국내 2,800여 개 현(縣)에 달함
- 1일 처리물류정보는 8억여 건에 달하고 처리량은 전국 전체 택배의 70%를 차지하며, 배송정확도는 99%에 달함
- 협력파트너사도 3,000여 개 사에 달하고 배송차량은 23만 대, 택배원은 170만 명에 달함

☐ <표 3-1> 차이나오 네트워크 설립일지

구분	내용
2013.05	50억 자본금 설립
2013.11	물류예측시스템 개발
2014.04	항저우, 광저우, 닝보에 보세창고 구축
2014.05	국내 주요 13개 택배업체와 전략적 협력 강화
2014.06	· 국가 발전개혁위에서 국가전자상거래 스마트물류 시범사업으로 지정 · 중국우정과 전략적 협력관계 구축
2014.07	전자주문서 발행, 택배발송 속도 30% 이상 증가
2014.12	WMS(Warehouse Management System) 시스템을 활용한 주문 개시
2015.03	한-중-홍콩 연결하는 물류 전용노선 개통(웬통)
2015.04	차이나오 라스트 마일 배송플랫폼 운영 개시
2015.06	· 북경, 상하이, 광저우 중심으로 냉장창고 구축 · 북경, 상하이 당일배송, 40대 주요 도시 익일배송 개시
2015.08	국내 15대 택배회사 전자주문서 사용
2015.09	미국우체국과 전략적 협력관계 구축
2015.12	물류 클라우드 플랫폼 운영 시작
2016.01	스페인우정과 전략적 협력 각서 체결
2016.03	싱가폴과 말레이시아 등으로 부터 투자유치
2016.03	차이나오 얼라이언스 결성

자료 : 차이나오 홈페이지를 바탕으로 정리.

### □ 비전

- 차이나오네트워크의 비전은 데이터 기반 및 사회화 협동의 물류 및 공급사슬 플랫폼을 구축을 목표로 함
- 현존 물류산업을 바탕으로 개방공유사회화의 물류인프라플랫폼을 구축하여 향후



중국 국내 24일 배송, 글로벌 72시간 배송을 달성할 계획임

◀그림 3-2> 차이나오네트워크의 비전



- 중국 국내 24시간이내 배달
- 세계 주요국 72시간 이내 배송



- 사회 스마트물류 네트워크 구축
- 개방·투명·공유 데이터응용 플랫폼 구축



- 1000만개 신형 기업 육성
- 1000만개 일자리 창출
- 글로벌 20억 소비자 서비스

자료 : 차이나오 홈페이지를 바탕으로 정리.

② 차이나오의 비즈니스 모델과 특징

□ 비즈니스 모델

- 차이나오네트워크가 설립된 지 3년이 지났으나 비즈니스 모델에 대한 공개는 꺼리며, 전문가들은 아직 수익을 내지 못하고 있는 것으로 분석함
- 차이나오 공식 홈페이지의 사업 내용을 정리해보면 크게 다음과 같이 6개로 구분할 수 있음
  - 판매업체를 위한 창고서비스와 국제물류서비스 및 플랫폼 빅데이터를 기반으로 한 택배서비스 제공
  - 물류기업을 위한 빅데이터 분석과 물류 클라우드(물류기업 관리시스템 등) 서비스 제공
  - 농촌지역 판매업체와 소비자를 위한 농촌지역 물류서비스
  - 최종 소비자를 위한 차이나오 스테이션(驿站)을 통한 대리 수령 및 배송서비스

☞ <표 3-2> 차이나오 주요 사업과 수익모델

사업	서비스내용	수익모델
창고서비스	핵심사업으로 티몰과 타오보오 판매업체를 대상 .현재 텐진,우한,상하이,청두, 광저우 대형 창고 운영	거래규모에 따른 수수료
국제물류 서비스	국제전자상거래 물류를 위한 기본서비스 제공 국제물류협력파트너 49개사, 224개 국가와 지역 서비스 가능, 해외창고 74곳 운영, 일처리능력 400만건 수입통관과 수출 등 서비스	중개 수수료
빅데이터 기반 택배서비스	온라인주문, 배송약정, 실시간배송추적, 물류실적과 서비스 평가 등 거의 모든 주요 택배사와 창고업체 참여	
빅데이터 분석 및 물류관리시스템	전자주문서, 물류상품명세서, 택배주소 등 제공 물류기업을 위한 물류관리시스템 지원	
농촌지역물류	공산품의 농촌시장 진출 농산품의 도시시장 진출 설치와 애프터서비스 등 부가가치 서비스 제공	
차이나오역참	수령과 배송접수 대행 현재 약 4만곳 운영	대행료와 가맹료

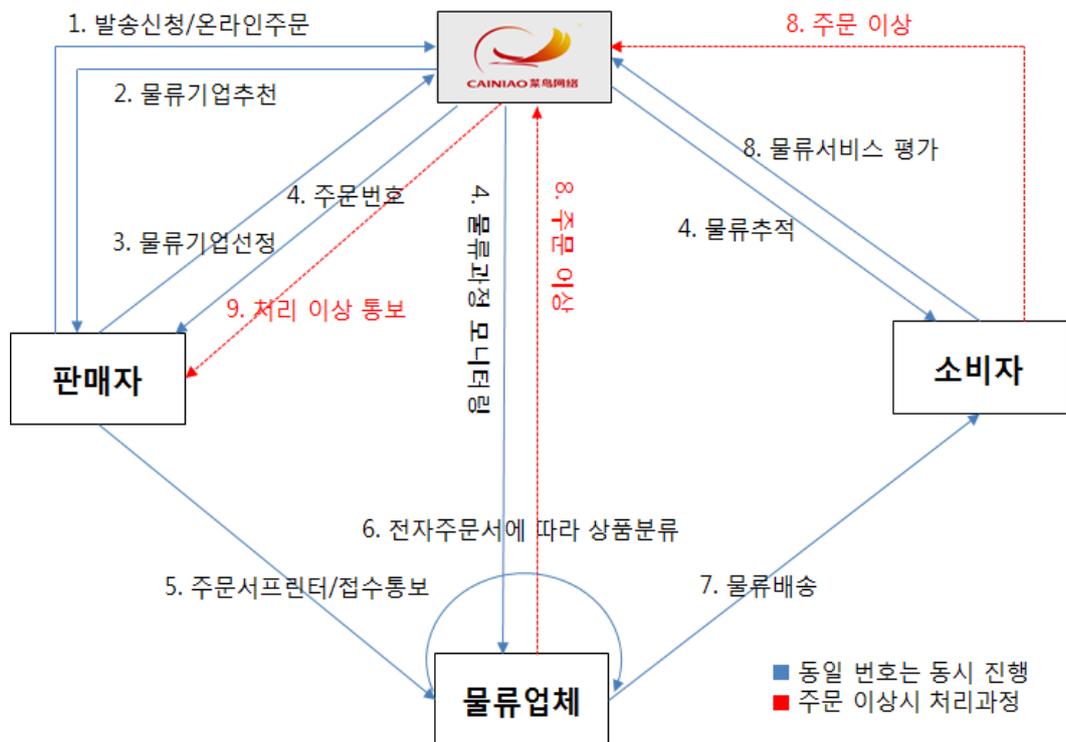
자료 : 차이나오 홈페이지를 바탕으로 정리.

## □ 주요 특징

- 차이나오네트워크는 일종의 공유경제 모델로서 전사회적 자원의 효율적 활용을 통해 중국 사회물류 서비스 수준의 향상을 도모
  - 주요 택배 및 물류관련 기업들과 공동으로 전국 각 지역에 물류시설 플랫폼과 더불어 창고시설을 개발하고 ICT 기술을 활용하여 개방·투명·공유 데이터 응용 플랫폼을 구축
  - 빅데이터, 클라우드 컴퓨팅, 물류 네트워크 등 신기술을 동원해 전자상거래 업체에게 개방형 서비스 플랫폼을 제공하고 현행 물류업체의 창고 이용률과 운영효율의 제고 촉진
  - 전자상거래 업체, 물류회사, 창고업체, 제3자물류, 공급사슬서비스 등 기업을 위한 서비스 제공과 더불어 물류산업의 고부가 가치화를 촉진
- 차이나오네트워크의 주요 포지션은 감독 관리와 서비스로 요약됨
  - 택배서비스 전 단계의 감독 관리자로 규칙을 마련하고 택배과정을 모니터링하며, 소비자가 물류서비스에 대한 만족도를 평가할 수 있도록 함

- 창고네트워크와 데이터베이스의 활용, 물류서비스와 물류시설의 표준화 추진, 판매 업체와 물류업체의 서비스능력 향상을 촉진함. 예컨대 당일배송, 이튿날배송 등의 약정 그리고 물류시설에는 친환경포장 등이 포함됨
- 물류서비스 표준화를 수립하고 물류업체와 공동으로 빅데이터를 기반으로 한 창고 배송 네트워크를 구축하며, 표준화 창고관리 서비스를 제공함
- 차이나오 스테이션을 통해 물류업체의 마지막 마일 배송과 소비자의 수령문제를 해소함

☛ <그림 3-3> 차이나오네트워크의 물류배송 프로세스



자료 : 차이나오 홈페이지 및 관련 자료를 바탕으로 정리.

- 정부의 일부 산업 관리기능을 수행하고 택배회사와의 직접적인 경쟁은 없을 것으로 예상됨
- 실질적으로 산업 표준의 수립 및 감독·관리 역할을 하고 있어 정부의 일부 산업관리기능을 수행하는 것으로 분석되며, 소비자의 편리제공과 물류기업의 업무효율 향상에 주력함

- 따라서 차이나오의 확장으로 택배업체와의 직접적인 경쟁은 없을 것으로 예상됨
- 물류기업에 대한 투자 및 물류창고 개발, IT기술을 활용한 물류솔루션 제공 등을 고려할 때 4자물류(4PL)특징도 보유함

### 3 차이나오의 문제점과 개선방안

#### □ 문제점

- 전문 물류인재 부족
  - 종사인원의 교육 수준이 상대적으로 낮고 전문기술 능력이 미흡한 편이며, 특히 차이나오의 평균 나이는 30세 미만으로 이직률 또한 높은 실정임
  - 물류배송 서비스가 당일 및 익일배송, 정기 및 예약 배송, 안심배송, 무료반품 등 다양한 수요를 반영한 고객 감동형으로 전환하는 과정에서 택배원들의 잦은 이직률과 서비스 자질이 문제됨
- 창고서비스 경쟁 치열
  - 창고서비스시장은 자체 물류서비스를 제공하는 전자상거래업체인 JD.com, 아마존과 전통적인 유통기업에서 전자상거래업체로 전환한 기업인 수닝(苏宁易购), 귀어메이(国美) 및 기존 물류업체인 순펑(顺丰), 더방(德邦) 등과도 경쟁함
  - 상기 업체들은 창고부지의 선정, 서비스지역, 서비스방식 등 분야에서 유사하고 정보화수준과 작업기술, 물류거점 분포, 지명도 등 분야에서 경쟁력이 있는 반면 차이나오는 가맹협력 방식으로 경쟁력이 다소 뒤진 것으로 평가됨
- 신뢰 구축과 관리통제의 어려움
  - 차이나오가 직면한 관리상의 문제는 크게 창고관리의 개선과 공급사슬의 관리통제로 구분됨
  - 개방적인 사회화 플랫폼으로 개인이나 기업에게 자원 혹은 기술적인 우대가 없다고 강조하고 있으나 공급사슬 관계 업체들의 충분한 신뢰를 얻기에는 부족함
  - 택배산업의 경우 차이나오는 물류 얼라이언스 방식으로 각 택배사의 네트워크자원과 정보자원, 인적자원 등을 통합하고 통일적인 계획과 협력을 기대하고 있으나 현실적으로 정보공유의 어려움, 관리이념의 충돌, 이행력 부족 등이 존재함
- 낙후지역의 물류원가가 높음



- 차이냐오가 지향하는 24시간 배송은 북경, 상하이, 광저우 등 대도시에서는 가능하나 중서부지역과 농촌지역에서는 많은 어려움이 존재함
- 지난 10년간 농촌지역 물류는 성장하고 있으나 성장폭이 둔화되고 상대적으로 안정적이지 못함
- 온라인 수요가 작고 주문도 분산되어 단위 물류원가가 높음
- 민영 물류기업은 자금의 부족으로 라스트 마일 배송이 원활하지 못하고 있는 반면 중국우정(邮政)은 가장 우수한 네트워크를 보유하고 있으나 배송원가가 높음
- 따라서 24시간 배송을 위해서는 자체적으로 혹은 협력파트너가 농촌물류망을 구축하도록 장려해야 하나 이러한 경우 원가문제와 이익분배 문제가 발생함
- 라스트 마일 배송의 불안정
  - 차이냐오 라스트마일 배송은 크게 자체역참(驿站)이나 자동시물함을 활용하고 있는데 가맹협력방식으로 구축함
  - 이는 투자원가절감효과가 있으나 관리의 어려움, 서비스품질, 불안정 등 문제점이 존재함
  - 차이냐오 역참은 주요하게 개인과 지역사회, 학교, 체인점 등을 대상으로 가맹방식으로 운영됨
  - 1,000위안의 보증금을 받고 이를 통해 가맹업자의 서비스를 규범화하고자 노력하고 있으나 이상적이지 못함
  - 개인가맹자의 경우 유동성이 강하고 주소이전이 빈번하며, 일방적으로 협력을 중단하는 경우가 발생하여 소비자에게 피해를 주는 현상이 빈번함
  - 특히 ‘광군절’의 경우 업무량의 과다로 서비스 수준이 저하되는 현상이 발생함

#### □ 개선 방안

- 인재 유치 및 양성 필요
  - 대학을 통한 전문 인력 양성과 타오바오 대학을 통한 직원 재교육을 통해 전문능력 향상 필요
  - 직원급여 및 대우의 향상 통한 인재유치 강화, 호한 조직문화 개선과 대외방문 및 교류기회 제공, 합리적이고 공정한 경쟁과 상벌제도를 도입하여 애사심 및 업무 의욕 고취

- 자금 및 기술적 우세를 통한 창고경쟁력 강화
  - 분산된 창고자원을 통합 즉 많은 지역창고들은 세부시장에서 가격과 속도 측면에서 경쟁력이 있으나 인지도가 낮고 업무량이 불안정한 반면 중소상가들은 원가와 이윤의 제약으로 우수한 창고서비스를 이용하지 못함
  - 따라서 차이나오는 이들을 위한 정보교환플랫폼을 제공하고 합리적인 가격체제도 입을 통해 창고서비스수준을 향상해야 함
  - 경쟁업체들과 협력 강화, 즉 빅데이터와 클라우드 컴퓨팅 등 기술적 우세를 활용하여 경쟁업체와의 협력을 강화함으로써 리스크를 해소함
- 농촌 타오바오 전략의 추진으로 농촌물류 발전을 견인함
  - 2핵+N의 농촌 타오바오전략 즉 농촌타오바오 인프라 구축과 타오바오촌 육성 및 알리바바 플랫폼의 농업업무 강화 등을 통해 농촌물류 발전을 견인함
  - 농촌타오바오는 타오바오의 농촌지역에서의 인프라 개발을 의미하고 타오바오촌은 행정마을 기준 타오바오 입점업체 100개 이상 혹은 연간 거래규모가 1,000만 위안 이상인 마을을 말함
  - 2016년 상반기 현재 농촌타오바오는 29개 성시, 400여 개 현(2만여 개 촌진[村鎮]을 대상)에 서비스센터를 구축하였고 타오바오촌도 800여 개에 달함
  - 향후 수요가 상대적으로 큰 거점지역을 대상으로 기반 개발을 강화하고 오프라인에서 홍보강화를 통해 인지도 확대에 주력할 예정임
- 합리적인 상벌제도 도입과 공정경쟁 환경 구축을 통해 안정적인 라스트마일 배송을 확보함
  - 라스트 마일배송은 상품 품질의 일부 구성으로 간주되므로 향후 합리적인 평가제도 도입을 통해 우수가맹업자를 장려하는 등 가맹업자의 서비스품질 향상에 주력할 예정임



## IV. 시사점



### 1. 결론

- 중국의 국제 전자상거래 산업이 지속 성장하면서 중국 경제의 신성장 동력으로 부상하고 있음
  - 중국 대외교역 규모 중에서 국제전자상거래가 차지하는 비중은 2011년의 6.8%에서 2015년 19.5%로 대폭 확대됨
  - 중국 정부 역시 다양한 국제 전자상거래 육성 정책들을 통해 시장 확대 및 규범화 제도화를 도모하고 있음
- 중국 국제 전자상거래의 중심에는 전방위적인 전자상거래 생태계를 구축한 알리바바가 존재함
  - 알리바바는 중국 기업들의 국내외 판로개척을 지원 취지에서 B2B 전자상거래 서비스 (1999년)에서 출발
    - 현재 전 세계를 대상으로 다양한 상품을 B2B, B2C 사이트로 판매하고 있으며, 결제 회사, 물류회사, IT클라우드회사 등 전방위적인 전자상거래 생태계를 구축함
- 특히 알리바바의 물류 자회사인 차이나오는 아마존 및 경쟁사 JD.com 등 일반 유통기업과 다른 독특한 비즈니스 모델을 가지고 있음
  - 차이나오의 핵심은 첫째는 클라우드 물류 솔루션이고, 둘째는 파트너십이며<sup>10)</sup>, 이를 활용하여 택배 및 국제 물류영역까지 사업을 확장하고 있음<sup>11)</sup>
    - 택배 분야에서 차이나오는 중국 전역에 4만여 개의 픽업 스테이션<sup>12)</sup>을 구축하여 발 빠른 영업력을 과시하고 있음
    - 또한 차이나오는 국제 전자상거래 물류에서 49개의 국내외 물류회사들과 파트너십을 가지고 224개 국가 및 지역으로 운송이 가능하며, 74개의 해외 물류센터가 운영되고 있음<sup>13)</sup>

10) 이현정, 「알리바바, 전자상거래 기업의 진화」, “SAMSUNG DAILY(삼성증권 투자전략센터)”, 2016. 11. 8. pp.2~3.

11) 차이나오는 물류설비의 직접 운영이 아닌, 각 단계의 물류기업들과 파트너십을 통해 공공플랫폼 형태의 물류인프라 구축하고 있으며, 이를 통해 전체 물류흐름을 관리함.

12) 출근, 휴가 및 기타 여러 가지 이유로 제때에 택배를 수령할 수 없는 고객들을 위해 고객 주변의 편의점이나 인근 대학 등과 업무 협력 등의 제휴를 통해 대신 택배를 수령했다가 나중에 고객이 직접 와서 찾아 갈 수 있도록 하는 거점을 말함.

- 특히 알리바바는 세계 전자무역 플랫폼(eWTP) 구축을 추진하는 등 향후 세계적인 영향력을 확대하고 있는 추세임

## 2. 시사점

### □ 한중 기업 간의 협력 확대 등을 통한 물류 비즈니스 모델 다양화 필요

- 우리나라 물류기업들도 성장하는 전자상거래 물류시장 참여를 확대하기 위해서는 기업 스스로 운송형태의 다양화, 서비스 차별화 및 관련 산업군(유통, 제조 등)과의 연계 협력 방안 등의 노력이 필요함
- 한중 FTA 발효에 따라 전자상거래와 해외역직구 등으로 인한 한중 간 물류수요 확대에 대비하여 알리바바그룹의 차이나오 및 순풍 등 주요 택배사들과 업무 협력을 통해 다양한 물류모델을 만들어 대응해야 할 것임
  - 알리바바와 같은 전자상거래 기업, 택배기업 및 물류센터를 확보한 포워딩 등 다양한 기업들과 연계한 물류 비즈니스 모델로 중국 물류시장 진출은 물론 중국의 일대일로 전략을 활용해 중앙아시아 및 유럽 전역까지 확대되는 물류시장 확보에 전력을 다해야 할 것임
- 한중 간 전자상거래와 해외역직구의 확대에 대비해 2015년부터 양국 세관이 공동 추진한 카페리 해상운송의 시범사업도 좋은 사례가 되고 있으며, 한중 간 국제특송을 위한 전세기 서비스 등도 물류 비즈니스 모델이 될 수 있음
  - 중국이 글로벌 물류네트워크 구축을 본격적으로 추진하고 있는 가운데 한국을 환적 거점으로 하여 유럽, 미국 등을 연계하는 물류 비즈니스 모델 등도 적극 모색할 필요가 있음

### □ 정부 및 관련 기관의 정책 마련 및 물류기업의 정책 활용도 제고 필요

- 정부 및 관련 기관에서도 한중간 전자상거래 시장 활성화와 우리나라 물류기업의 시장 참여를 지원하기 위한 정책 마련 및 적극적인 홍보 필요
  - 현재 우리나라 정부는 수출 활성화 대책으로 중국 전자상거래 시장 진출을 강조하며 다양한 정책을 추진하고 있음
  - 특히 물류와 관련하여 관세청의 전자상거래 수출 간이 통관 제도, 전자상거래 수출 신고 플랫폼 운영 등 정책의 활용도 제고 필요

13) 차이나오 홈페이지(www.cainiao.com).

- 한중 정부 및 기업 간의 지속적인 협의를 통해 전자상거래 카페리와 같은 새로운 운송방안 확대 모색
  - 해상 전자상거래 간이통관 실시 세관을 현재 칭다오 세관에서 더욱 많은 세관으로 확대하고, 산둥성 등 북중국에 집중된 카페리 노선도 상하이 등 주요 소비시장까지 확대하여 활성화 도모
  - 전자상거래 화물 운송에 용이한 육·해상 화물자동차 복합운송 실현을 위해 국가 간 기술표준, 안전·환경기준 등 기준 통일 노력 및 보험, 통관 등 법제도 개선 모색
- 우리나라 자유무역지역, 항만배후단지에 국내외 전자상거래 기업 및 물류기업 유치 방안 모색
  - 특히 중국 관광객의 이동이 많은 인천, 제주도 등의 공항·항만 배후지역에 O2O 유통방식을 접목한 쇼룸(Show room) 구축 검토
- 정부 차원에서 알리바바와 같은 종합적인 전자상거래 생태계를 구축할 수 있는 기업 육성 필요
  - 알리바바는 주문과 결제, 배송에 이르는 모든 영역에서 공고한 전자상거래 생태계를 구축하고 있음
  - 우리나라 정부도 전자상거래 기업, 물류기업 등을 연계하는 물류시스템 개발을 지원하여, 중소기업들의 국제 전자상거래 물류시장 진출을 지원할 필요가 있음
- 정부 및 공기업 투자와 정부 간 협상력을 활용해 중국 내 전자상거래 물류센터 확보가 필요하며, 이에 따른 운영은 우리나라 물류기업들이 담당
  - 중국 내 전자상거래 전용 물류센터(폴필먼트 센터) 구축은 우리나라 수출 확대를 위해 필요한 사업이나, 기업 독자적으로는 초기 자본에 부담을 느끼며 정부 및 공기업의 참여 필요
  - 리츠(REITs, Real Estate Investment Trusts) 등 새로운 투자 방식 도입도 고려
- 더욱 효율적인 전자상거래 물류 시스템 개발을 위해 관세청, 우정사업본부 등 관련 부처 및 KOIRA, 물류기업, 연구기관 등이 공동 연구체계를 구축
  - 최근 중국 전자상거래 관련 제도는 과도기적인 형태로 수시로 변화하고 있으며, 이러한 동향에 대한 모니터링과 정확한 분석을 통해 우리나라 물류기업이 빠른 대응방안과 전략을 수립할 수 있도록 지원 필요

□ eWTP의 현실화를 대비한 적극적인 참여 및 활용방안 모색 필요

- eWTP 구상은 고효율적이고 개방적인 전 세계 중소기업과 개발도상국 및 신세대 창업자가 참여 가능한 글로벌 신경제 무역 플랫폼 및 규칙시스템임
  - 특히 교역비용 절감, 공급망 단축 및 효율 증대를 통해 WTO의 업무를 보완해 국제 무역을 근본적으로 변화시킬 수 있을 것으로 기대됨
- 구상 제안이후 알리바바의 마윈 회장은 전 세계 30여 개 주요국을 방문하는 등 적극적인 홍보에 나서면서 광범위한 공감대를 형성함
  - 특히 G20 정상회의 선언문에 포함되고 WTO의 주목을 받으면서 현실화가 예상보다 빠를 것으로 기대됨
- 시범 사업 및 해외 전자허브 구축이 본격화될 전망임에 이를 대비한 우리나라의 적극적인 참여 및 활용방안 모색이 필요함
  - 알리바바 본사 소재 항저우시 정부의 적극적인 지원 아래 eWTP 시범사업이 추진될 것으로 예상되면서 이에 대한 동향 주시 및 참여방안 검토가 필요함
  - 특히 eWTP의 일환으로 해외 전자허브 구축도 본격화 될 전망인바, ICT 강국을 바탕으로 적극적인 유치방안 검토도 필요함

## 참고문헌



### 〈국내 문헌〉

- 김병근·김동욱, “기업다각화가 기업가치에 미치는 영향,” 『경영학연구』 34(5), 2005.10.
- 김영성·최석범, “중국 인터넷 쇼핑몰의 서비스 품질과 고객성과에 관한 연구,” 『e-비즈니스』 제13권 제3호, 2012.9.
- 김익용, “타몰/타오바오 활용 중국시장 진출 전략,” 한국무역협회 CBI 박바이어 초청 전자상거래 컨퍼런스 자료, 2016.3.2.
- 민성기, “중국 인터넷 서비스 기업의 국제화 패턴에 관한 연구” 『세계지역연구논총』 33(1), 2015.
- 박영근, “전자상거래 변화에 따른 화장품기업 대중수출 진출 전략, KOIRA 중국 전자상거래 정책 변화 대응 설명회 자료, 2016.5.
- 박정화·동혜·최석범(2012), “중국 B2C 온라인쇼핑몰 현황과 발전방안에 관한 연구,” 『인터넷전자상거래 연구』 제12권 제3호, 2012.9.
- 박현길, “O2O(Online to Offline)가 대세일까,” 『마케팅』 제50권 제6호, 2016.6.
- 백영미, “중국 전자상거래 시장의 최근동향 및 시사점,” 『Journal of Digital Convergence』 Vol. 13, 2015.1.
- 법무법인 율촌, 『Invest in China: 2015년 중국 전자상거래의 현황과 우리나라 기업에 대한 시사점』, 2015.3.
- 산업통상자원부, “최근 수출부진 타개를 위한 수출 활성화 대책”, 2015.4.15.
- 이광열·이효정, “중국 온라인 쇼핑 동향과 새로운 변화”, KPMG 경제연구원, 2014.4.
- 이내준·최정석, “중국 온라인 비즈니스 기업의 발전과 성장요인-알리바바를 중심으로”, 『한국물류학회지』 제25권 제1호, 2015.
- 이현정, 『알리바바, 전자상거래 기업의 진화』, SAMSUNG DAILY(삼성증권 투자전략센터), 2016. 11.
- 장평·황종택·문희철, “중국 3대 C2C 오픈마켓의 온라인 쇼핑성과에 관한 비교연구,” 『e-비즈니스연구』 15(4), 2014.
- 정영재, “중국 인터넷 산업과 전자상거래 현황연구-바이두, 알리바바, 텐센트를 중심으로”, 『한중경제문화연구』 Vol. 4, 2015.2.
- 진홍윤, “중국 주요 인터넷기업의 M&A 동향”, 『정보통신방송정책』 제26권 11호, 2014.6.
- 하희유·이동기, “중국의 전자상거래 사업환경 및 한국기업의 진출전략”, 『e-비즈니스연구』 3(2), 2002.12.
- 한국무역협회 북경지부, 『중국의 해외직구(B2C) 정책변화 1개월 후 동향과 시사점』, 2016.5.6.
- \_\_\_\_\_, 『중국정부, 온라인 해외직구(B2C) 세제 개편방안 발표』, 2016.3.25.
- 한국해양수산개발원, 『한중 전자상거래 시장 성장 전망과 대응방안』, 2015.
- \_\_\_\_\_, “중국 국제 전자상거래 발전현황과 한국 물류산업에 주는 시사점”, 『KMI 중국리포트』 제15-9호, 2015.6.18.

KIEP, 「중국 국제전자상거래 활성화정책의 거점지역 현황 및 시사점」, 2016.4.  
SF EXPRESS, “Introduce to E-Commerce”, KMI 내부 워크숍 발표자료, 2015.2.6.

〈해외문헌〉

AliResearch, 「2020全球跨境電商趨勢報告」, 2015.6.  
CNNIO. 2016. 「中國互聯網絡發展狀況統計報告」.  
國家發改委, 「關於實施支持跨境電子商務零售出口有關政策的意見」, 2013.9.  
國家外匯管理局, 「支持机构跨境電子商務外匯支付業務試點指導意見」, 2013.2.  
國務院, 「促進跨境電商發展消費金融公司試點擴圍」, 2015.6.  
國務院辦公廳, 「關於加快電子商務發展的若干意見」, 2005.1.8.  
\_\_\_\_\_, 「關於實施支持跨境電子商務零售出口有關政策意見」, 2013.8.  
华尔街见闻, “阿里巴巴超越沃尔玛成全球最大零售公司”, 2016.4.7.  
新華網, “中國跨境電商試點進出口額突破30億元人民幣”, 2015.1.26.  
財政部·國家稅務總局, 「關於跨境電子商務零售出口稅收政策的通知」, 2013.12.  
中國電子商務研究中心, “從政策監管維度解讀跨境電商和配套物流發展趨勢”, 2014.12.30.  
\_\_\_\_\_, 「2014年度中國商務市場數據監測報告」, 2015.4.  
海關總署, 「關於跨境貿易電子商務進出境貨物 `物品有關監管事宜的公告」, 2014.7.

〈인터넷 자료〉

광둥성 국경 간 전자상거래산업협회 홈페이지, <http://www.gceia.org.cn>  
알리바바 공식 홈페이지(<http://www.alibabagroup.com/cn/global/home>).  
중국 인터넷정보센터(<http://www.cnnic.cn>).  
중국 전자상거래협회 & 전자상거래 추진센터(<http://www.cecac.cn>).  
중국인터넷정보센터, <http://www.cnnic.net.cn>  
징둥 공식 홈페이지(<http://www.jd.com/intro/about.aspx>).  
차이나오 공식 홈페이지(<https://www.cainiao.com>)  
코트라 글로벌윈도우, <http://www.globalwindow.org>  
항저우 국경 간 전자상거래 종합시험구 홈페이지, <http://www.china-hzgec.gov.cn>  
항저우 통계정보망, <http://www.hzstats.gov.cn>  
허난성 보세물류센터 홈페이지, <http://www.hnbic.com>