

RETAIL CEO REPORT

Vol . 10
2011. 9. 28

최근 중국 소매유통 시장의 이해

[목 차]

- I. 중국 소매유통 시장 개요
- II. 중국 소매유통 시장의 최근 동향
- III. 중국 진출 글로벌 소매유통 기업의
성공 사례 분석
- IV. 시사점

Executive summary

□ 중국 소매유통 시장의 중요성과 위상은 급격히 증대되고 있음

- 2010년 이미 세계 6대 소매유통 시장인 중국은 2020년에 이르면 미국과 일본에 이어 세계 3위의 소매유통 강국으로 부상할 것으로 예상됨

□ 중국은 '중산층'의 소비가 규모 면에서는 지속적으로 가장 클 것으로 전망되지만, 가장 빠른 성장세를 보이는 계층은 '중상층 및 고소득층'임¹⁾

- 중국에 진출하고자 하는 기업들은 업종과 포지셔닝에 따라 '중상층 및 고소득층'이 잠재력이 큰 매력적인 시장이 될 것임

□ 중국 소비자의 욕구와 구매 행태는 더욱 고도화되어 가고 있음

- 다양한 선택의 기회 및 실용성을 더욱 중요시 여기며, 이러한 추세가 중국 소비자의 니즈 및 구매 행동에서 나타남
- 더욱 많은 중국 소비자들이 '리테일테인먼트(Retailtainment = Retail + Entertainment)'로써 쇼핑을 즐기고 있으며 제품 구매 시 선진국과 유사한 구매행태를 보이기도 함

□ 소매유통 시장에서 전문매장, 쇼핑몰 그리고 온라인 채널 등의 업태가 빠르게 성장함

- SPA 브랜드 등 전문매장의 인기가 확산되면서 백화점의 시장점유율을 잠식하고 있고, 온라인 채널은 중국의 소매유통에서 향후 큰 부분을 차지하게 될 것으로 전망

□ 중국 내 부동산 시장은 지역간 차이가 존재 하며 상당수 지역에서 부동산 수요의 증가가 공급의 성장을 추월하고 있음

□ 중국 진출을 계획하는 소매유통 기업들은 목표 시장을 더욱 세분화하여 차세대 성장 지역을 공략하면서 유통 매장의 컨셉, 상품 및 서비스를 현지화하고 유연한 조직 운영을 통해 변화에 대한 대응력을 확보할 필요가 있음

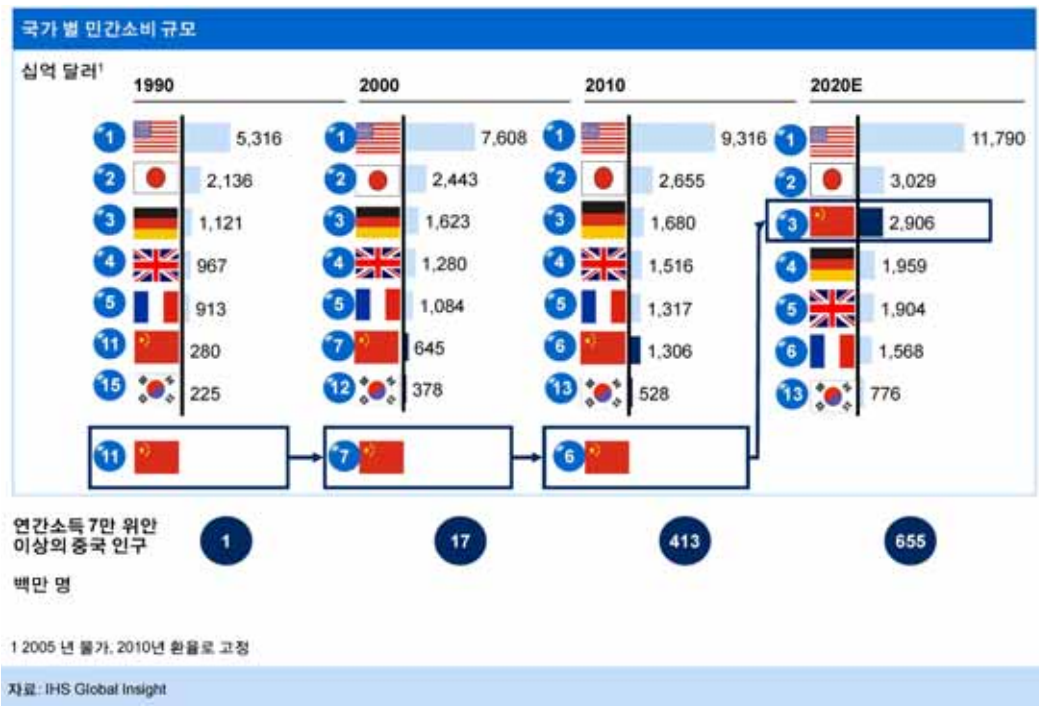
1) 맥킨지 Insights China의 중국 소득계층 별 도시가구 분류 : 연간 가구소득기준 중산층은 114,000 - 171,000 RMB, 중상층은 171,000 - 227,000 RMB, 고소득층은 227,000 RMB 이상

I. 중국 소매유통 시장 개요

1. 중국 소매유통 시장 규모, 성장성 및 성장 동인 분석

■ 세계 소매유통 시장에서 중국 시장의 중요성과 위상은 급격히 증대되고 있음

- 중국 소매유통 시장은 지난 20여년간 꾸준히 성장하여 1990년 2,800억 달러 규모의 세계 11위에서 2010년 1조 3,000억 달러를 육박하는 세계 6대 소매유통 시장으로 발전함²⁾
- 같은 기간 내 7만 RMB 이상의 소득을 가진 인구가 1990년 100만 명에서 작년에는 4억 명 이상으로 폭등했는데, 이는 중국 소비자의 소득증대가 유통시장 확장의 근간을 이루고 있음을 시사함
- 2020년에 이르면 중국은 독일, 영국, 프랑스 등 유럽 유통시장을 추월하여 미국과 일본에 이어 세계 3위의 소매유통 강국으로 부상할 것으로 예상됨²⁾



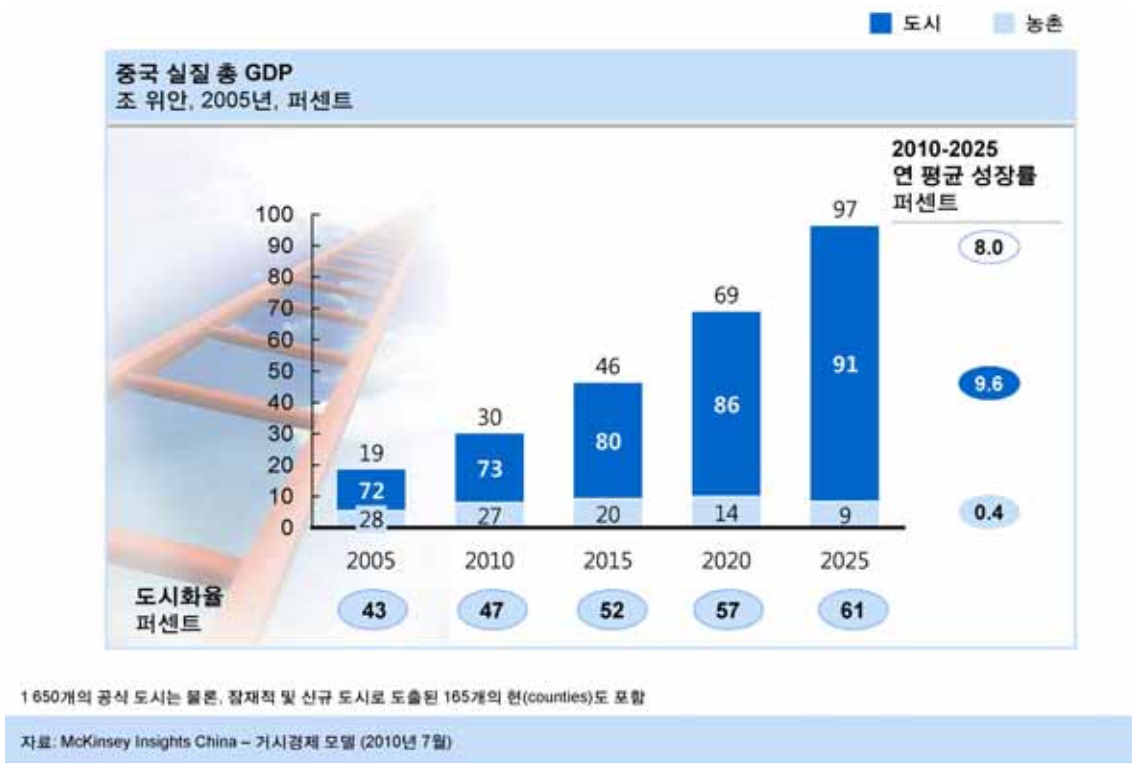
2) IHS Global Insight

■ 중국 시장의 성장성에 끌려 많은 해외 유통기업이 중국 시장에 진출 했으며 일부 영역에서는 확고한 입지를 선점하는데 성공함

- 중국 소매유통 시장은 높은 성장 잠재력에도 불구하고 치열한 경쟁 및 많은 실패 사례로 ‘블루오션’ 이기보다는 ‘레드오션’에 가깝다고 평가되기도 함
- 방대한 소비시장 규모와 지역 상권간 차이로 인해 중국 현지 기업이 시장 환경 및 소비자 이해 면에서 절대적으로 유리한 위치에 있음
- 그러나 일부 카테고리에서 해외 기업으로서 괄목할 만한 성장을 이룩한 사례가 있음
 - 식품서비스 분야에서는 Yum’s와 Starbucks가 대표적인 사례임. Yum’s의 경우 총 매출의 36%가 중국 시장에서 발생하고 있으며 2010년도 중국 식품서비스 업계 1위를 차지함
 - 대형 할인점의 경우 글로벌 소매유통 기업인 Carrefour와 Walmart가 중국에서 선전하고 있는데 각 사는 중국에 진출할 당시 서로 다른 진출 전략을 구사함. 이는 중국 유통시장에서 천편일률적(One size fits all)으로 적용할 수 있는 성공전략은 없다는 것을 시사함
 - 한국 기업으로는 의류시장에서 백화점 중심의 공격적 출점을 기반으로 성장한 이랜드가 대표적인 성공 사례임

■ 중국의 경제 전망은 여전히 밝으며 도시화 및 중산층의 소비 증가가 향후 성장을 견인할 것으로 예상함

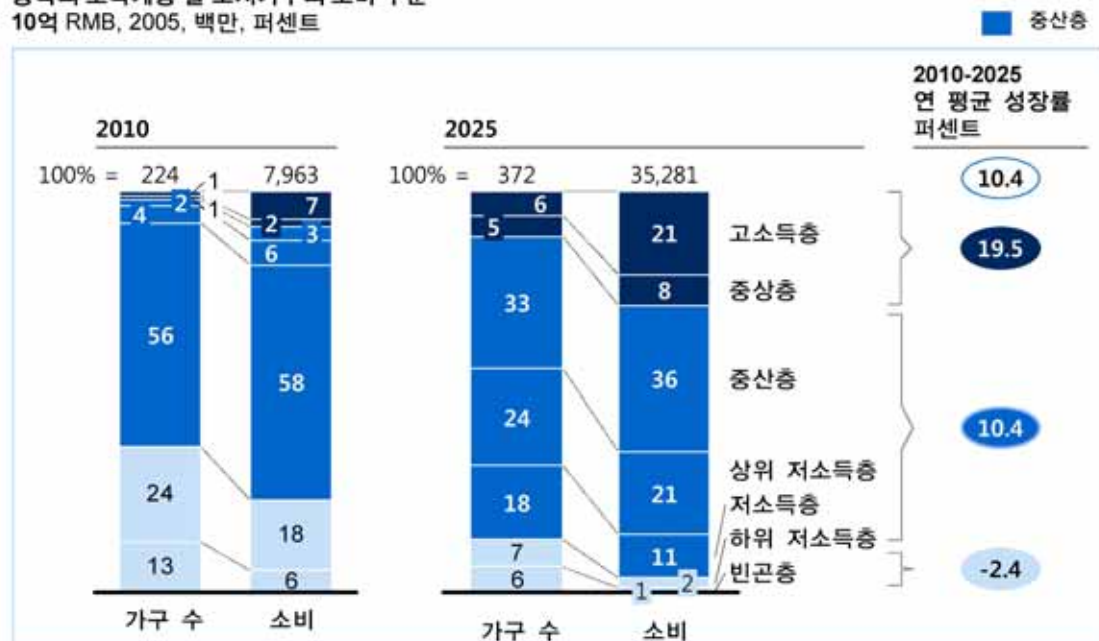
- 중국 경제에서 도심권 경제의 기여도는 계속해서 커지고 있음
- 최근 불경기를 경험하면서 중국 경제의 건전성이 이미 한번 시험대에 올랐음. 이전의 두 자리 수 성장이 꺾인 것은 사실이나 여전히 연 8~9%의 성장률을 당분간 유지할 것으로 전망됨
- 이러한 고성장의 견인차 역할을 하는 것으로 도시화 현상을 꼽을 수 있음
- 2010년 기준 중국 GDP의 73%가 도심권에서 창출됐으며, 2025년에는 90% 이상 커질 것으로 전망됨



- 중국 소비자 중 연간 가구소득이 한화 약1,900만원에서 2,860만원에 해당하는 ‘중산층’의 소비가 규모 면에서는 가장 크나, 가장 빠른 성장세를 보이는 계층은 오히려 연간 가구 소득 기준 한화 약 2,860만원 이상의 ‘중상층 및 고소득층’임³⁾
 - 중국 시장 진출에 관심이 있는 일반소비자(Mass)를 대상으로 하는 소매유통 기업이라면 목표로 해야 할 중국 소비자의 소득수준이 여전히 한국시장 대비 낮다는 것을 유념해야 함
 - 중국 시장의 연 가구소득이 약 2,860만원~3,800만원에 해당하는 ‘중상층’과 연 가구소득이 약 3,800만원 이상인 ‘고소득층’이 현재 소비의 약 10% 안팎을 차지함
 - 그러나 2025년까지 이들 ‘중상층 및 고소득층’의 소비가 30% 가까이 차지할 것으로 예상되기 때문에 진출하고자 하는 목표시장에 따라 아직까지 우리나라 수준에 못 미치는 중국의 ‘중산층’보다 더 매력적인 시장이 될 수 있음

3) 맥킨지 Insights China의 중국 소득계층 별 도시가구 분류 : 연간 가구소득기준 중산층은 114,000 - 171,000 RMB, 중상층은 171,000 - 227,000 RMB, 고소득층은 227,000 RMB 이상(2011년 9월 1일 기준, 환율 1 RMB=167.277원 적용 시)

중국의 소득계층 별 도시가구의 소비 수준¹
10억 RMB, 2005, 백만, 퍼센트



¹ 2005년 가구당 연간 가처분소득, 실질 위안화 기준. 소득수준은 연간 가구소득을 기준으로 구분함: 고소득층 > 227K RMB; 중상층 171-227K RMB; 중산층 114-171K RMB; 상위 저소득층 79-114K; 저소득층 45-79K; 하위 저소득층 28-45K RMB; 빈곤층 <28K RMB

자료: McKinsey Insights China – 거시경제 모델 (2010년 7월)

- 실제로 2009년도 중국 시장에서의 소비증가 내용을 분석 해 보면 두 가지 유형의 상향 구매(Trading-up) 성향이 국가소비 성장의 반을 차지함
 - 보다 나은 제품으로의 Absolute upgrade(특정 제품에 대해서 보다 고가의 제품으로 수량을 줄이지 않고 구매하면서 다른 제품도 저렴한 제품으로 바꾸지 않은 경우)가 전체 성장의 14%를 차지하며,
 - 일부 카테고리에서는 보다 비싼 제품을 구매(Upgrade) 하기 위해 다른 카테고리를 양보하는 Trade-off(특정 물품에 대해서는 보다 고가의 제품을 수량을 줄이지 않고 구매하면서, 다른 제품의 구매 수량은 줄이거나 보다 저렴한 제품을 구매하는 경우)가 36%를 차지한 것으로 나타남

중국 도시가구의 소비
1조 위안 (2005년 실질 물가), 퍼센트



자료: McKinsey Insights China – Annual Chinese Consumer Study (2010)

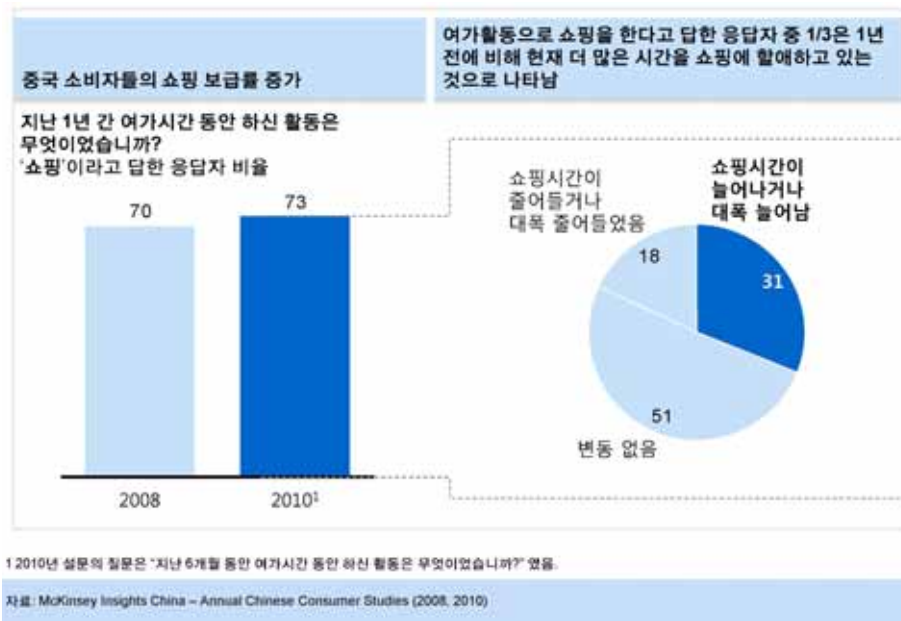
II. 중국 소매유통 시장 최근 동향

중국 소매유통 시장의 최근 동향은 소비자, 업계 및 부동산 시장의 세 가지 측면에서 분석할 필요가 있음

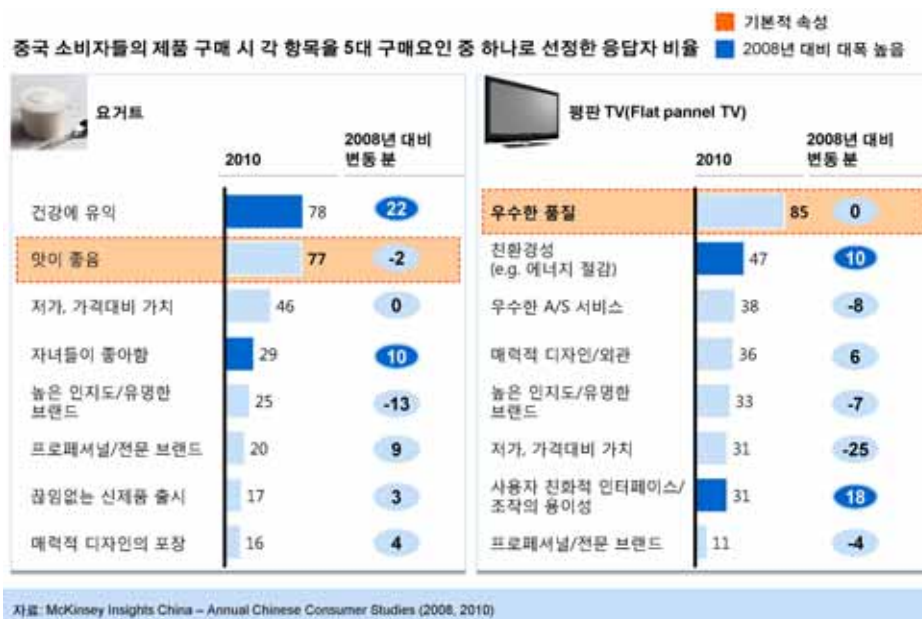
1. 중국 소비자 동향

- 맥킨지가 중국 15,000 여명의 소비자를 대상으로 매년 실시하고 있는 소비자 조사 결과에 따르면 중국인의 소비 성향이 점차 고도화 되고 있으며 제품에 대한 선택권이 확장되면서 ‘실속’을 챙기는 경향을 보임⁴⁾
- 중국 소비자는 여전히 쇼핑을 즐김
 - 중국 소비자의 평균 쇼핑횟수는 최근 2년간 감소세를 보이는 반면, 객단가(1회당 구매액)는 커지고 있음
 - 여가 선용의 일환으로 “쇼핑을 즐긴다”는 응답자가 상당수였으며 실제로 “일년 전 보다 훨씬 많은 시간을 쇼핑으로 보내고 있다”라고 응답한 소비자가 전체의 30% 이상으로 조사됨
 - 이는 중국 소비자들이 구매는 하지 않지만 매장을 방문하는 횟수가 더욱 증가하고 있음을 시사하며 그 목적은 다음의 두 가지로 해석될 수 있음
 - 제품의 정보를 확인하고 가격을 비교해 보기 위함
 - ‘리테일테인먼트(Retailtainment)’로 쇼핑을 즐기며 자신의 베스트 딜(Deal) 발굴 역량을 다른 이들과 비교해 보기 위함

4) 맥킨지의 Insights China 는 2005년도부터 매년 15,000명 이상의 중국 소비자들을 대상으로 한 심층 면접을 통해 China Mass Consumer Studies를 진행하고 있고, 이는 5개 카테고리, 60여 개의 상품 및 300여 개의 브랜드를 아우르는 조사로 2011년 현재 중국에서 실행되고 있는 가장 포괄적인 연례 face-to-face 소비자 조사임. 이밖에 맥킨지의 Insights China는 China Wealthy Consumer Study와 MGI Macro/Demographic Model 연구를 진행하고 있음

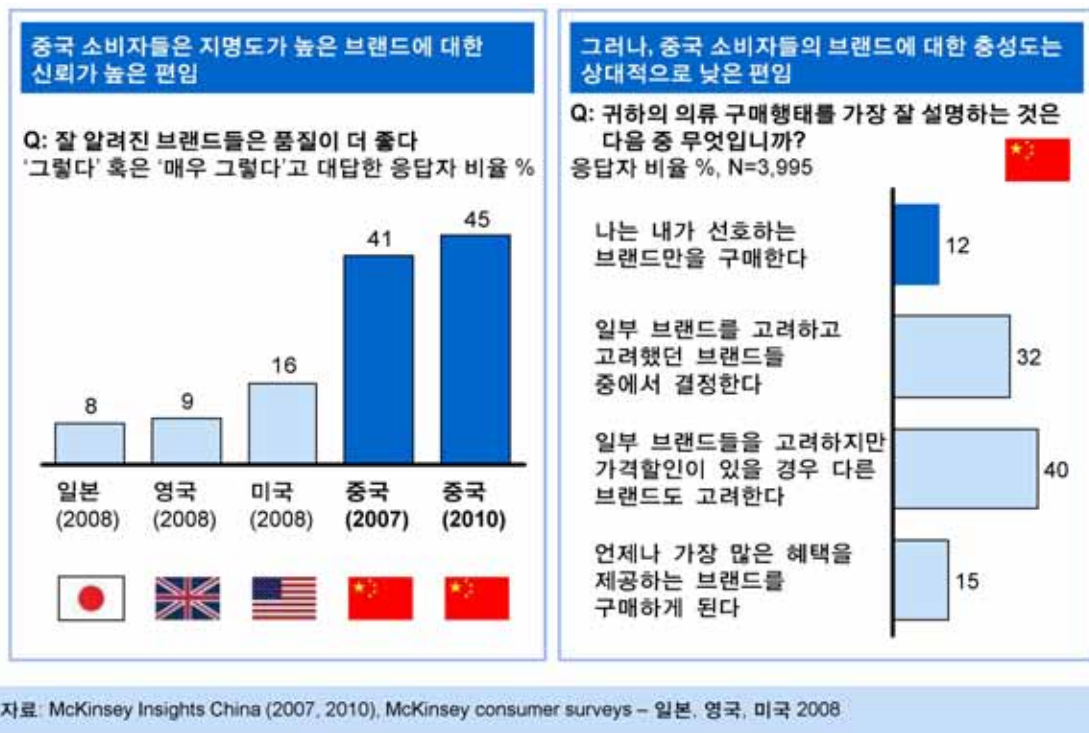


- 제품 구매결정 요인을 보면 최근에 중국 소비자들은 선진국 시장의 소비자와 유사한 세련됨을 보이기도 함
 - 사례 1 : 요거트 식품의 경우 과거에는 단순히 맛과 가격에 중점을 많이 두었던 반면, 최근 조사에서는 '건강 및 웰빙'이 구매 결정의 중요한 요인으로 부각됨
 - 사례 2 : 평판 TV제품의 경우 과거에는 품질과 A/S 중심의 구매 판단에서 최근에는 '에너지 절약, 작동의 편리성' 등 그 외 분야의 중요도가 크게 증가한 것으로 조사됨



■ 중국 소비자들은 브랜드 인지도가 높고 유명 브랜드에 대한 선호도가 높은 편이나, 특정 브랜드에 대한 충성도는 낮은 편임

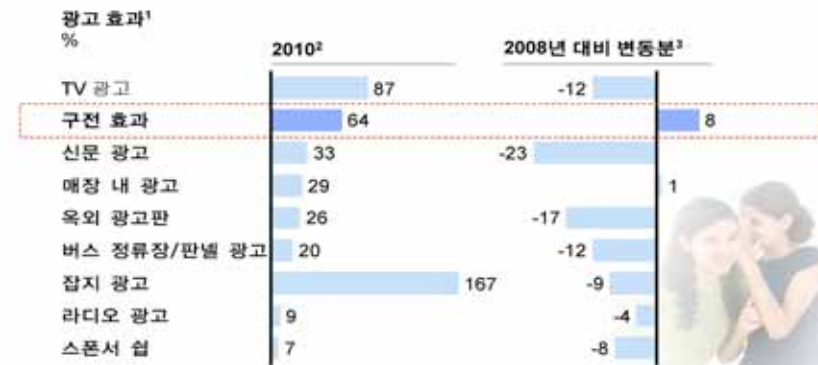
- 중국 소비자들의 40% 이상은 “잘 알려진 브랜드라면 제품이 상대적으로 좋을 것”이라고 인식하고 있는 것으로 나타남. 이러한 추세는 2007년 41%에서 2010년 45%로 늘어남. 의류의 경우 중국 내 총 의류 판매의 70% 가 브랜드 제품이며 그 비중은 증가하고 있음
- 그러나, 특정 브랜드를 지속적으로 선호하는 비율은 높지 않고 구매 시점마다 실제 구입하는 브랜드가 다른 경우가 많으며 가격 또는 가격 이외의 면에서 보다 나은 상품일 경우 구매 최종시점에서 다른 브랜드를 선택하기도 함



■ 중국 소비자의 구매행동에 영향을 미치는 여러 전통적인 미디어 채널 중에서도 구전 (Word of mouth)의 광고효과가 꾸준히 증가함

- TV, 신문, 옥외 광고판, 잡지, 라디오 등의 광고효과가 지난 2년간 모두 감소한 것과는 대조적으로 '구전효과'는 증가세를 보이고 있음
- 중국 소비자들에게 구전마케팅은 TV광고와 함께 상품에 대한 정보를 접하는 영향력이 높은 채널로 분석됨

중국 소비자의 미디어 채널별 상품정보를 접하는 정도



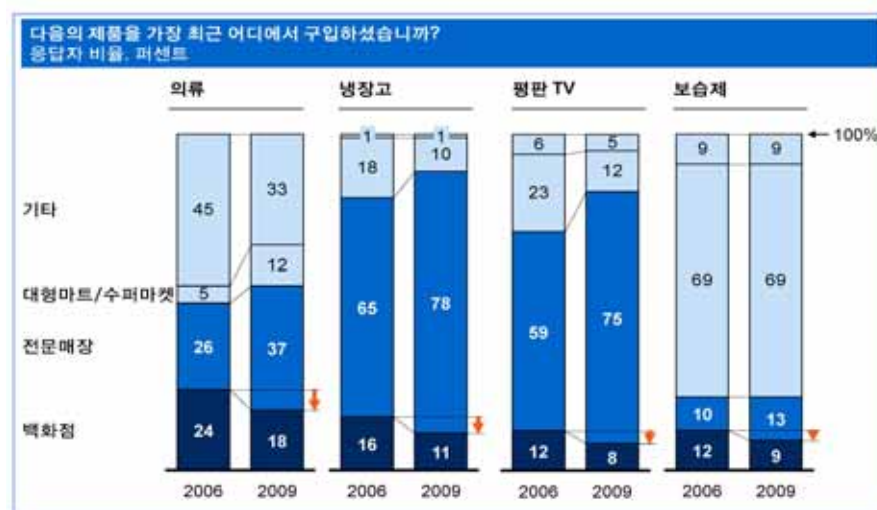
1 Media reach : 지난 2개월 동안 해당 미디어를 통해 상품정보를 접하게 된 응답자 비율 %
 2 식음료, 가정/개인 관리용품, 의류, 소비자가전
 3 특정 카테고리에 국한하지 않음

자료: McKinsey Insights China - Annual Chinese Consumer Studies (2008, 2010)

2. 중국 소매유통 업계 동향

- 신규 포맷의 부상, 현지화 및 E-commerce 활성화가 주목됨
- 전문점(특정 category에 특화된 소매유통 포맷)이 빠른 성장세를 보임
 - 의류 및 소비자 가전 등 일부 제품군의 경우 전문점(Specialty store) 매출이 증가하고 있으며 특히 백화점으로부터 점유율을 빼앗아 오고 있는 것으로 분석됨

중국 소비자들의 제품 구매채널 분석



자료: McKinsey Insights China - Annual Chinese Consumer Studies (2006, 2009)

- 중국 현지 기업뿐만 아니라 해외 전문점들도 성공적으로 중국에서 확장을 해 나가고 있음.
- 의류의 경우 중국 현지 기업인 Anta, Li-Ning 외에도 해외기업인 Zara, Uniqlo 등이 모든 제품 라인을 진열할 수 있는 넓은 공간을 확보하고 있으며 백화점 대비 약 15~25% 가량 낮은 임대료를 앞세워 성공적으로 확장함
- 화장품과 가전 등에서는 Sephora, Watsons, Gome 등이 가격 경쟁력, 방대한 상품 구색 및 유동인구가 많은 곳에서의 매장 운영 등 백화점 보다 상대적으로 우월한 위치에 있음

중국 내 의류 SPA 업체 사례



자료: 문헌검색

■ 빠른 성장을 보이는 또 하나의 업태로는 쇼핑몰을 들 수 있음

- 2010년 기준으로 중국에서 대형 유통기업이 진행중인 쇼핑몰 프로젝트 수가 100건 이상으로 집계됨
- 쇼핑몰은 도심 외곽이나 Tier 1, 2 도시에 밀집하는 'Community mall'과 'Outlet' 등 다양한 형태로 전개되고 있으며 이 중 상대적으로 가장 성장성이 높은 것은 Community mall이라 할 수 있음
- Community mall은 Tier 1, 2 도시에서 인기 있는 포맷으로 최근 중국에서 전통적 소매유통 채널을 대체하면서 급성장한 대형마트가 대표적으로 입점해 있음

중국의 쇼핑몰 현황



자료: 연례 보고서, 해당업체의 웹사이트

■ 중국 소비자에 대한 깊은 이해를 기반으로 한 현지화 노력은 중국 소매유통 시장에서 승자가 되기 위한 필수 요소임

- 글로벌 소비재 기업들이 중국만을 겨냥한 현지 제품의 출시를 통해 성공을 거둔 사례는 많음(예: P&G사의 Crest 클린 녹차 치약, Coca Cola사의 오리지널 tea leave 차(자스민 향), 유니레버의 엑스트라 케어 lingzhi 허브 버섯 2-in-1 샴푸 등)

- 이와 같은 ‘현지화’ 트렌드는 더이상 제품에만 국한 된 것이 아니며 소비자와 제품 판매의 접점이 되는 소매유통 현장에서도 유통업체의 현지화 노력 여부가 중국 시장에서의 성공을 좌우하는 것으로 평가됨
- 중국에 진출한 해외 유통 업체 중 현지화에 성공한 대표적 사례로 들 수 있는 Carrefour는 중국 가정 주부들이 “신선 식품만큼은 재래 시장과 같은 환경에서 구매하는 것을 절대 선호한다”는 이해에서 출발하여 점포 내 식품코너에 재래 시장과 같은 환경을 구현하여 큰 인기를 얻음
- 대만계 소매유통 기업인 RT Mart는 중국 소비자의 점포 내 동선을 집중 분석하여 제품 진열 전략에 반영함. 미국 소비자들의 통상적인 쇼핑 동선과 다르게 중국 소비자들의 쇼핑 동선은 저녁 식사용 장보기를 중심으로 구성되어 있음을 파악하고 그에 맞춰 장을 볼 수 있도록 매장 내 상품들을 진열함

중국의 대형마트 매장

Carrefour 매장 사례

 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 재래시장의 경우 사양세에 있기는 하나 “가장 신선”하다는 인식이 존재해 여전히 대형마트 내에서 중요한 입지를 유지하게 될 것임 ▪ 첨단기술 및 품질관리를 통해 실제로 재래시장보다 더욱 신선한 식품들을 제공할 것임 	 <ul style="list-style-type: none"> ▪ 대형마트 및 슈퍼마켓의 신선 카운터들은 재래시장에서의 쇼핑경험을 재현하고 있음 ▪ 고객들이 해당 식품을 가까이에서 직접 접하며 상호적인 경험을 할 수 있도록 상품을 진열하고 고객과의 상호작용 정도를 설계함 ▪ 신선 식품의 처리공정을 고객들에게 투명하게 공개하여 제품의 신선도 및 품질에 대한 신뢰를 심어 줌
---	--

자료: 문헌/인터넷 조사

■ 중국의 E-commerce시장은 2016년까지 2조 2,000억 RMB 규모의 시장이 될 것으로 전망⁵⁾

- 카테고리마다 E-commerce를 통한 소매유통 매출 비중에는 다소 차이가 있음(2010년 기준: 가전 11%, 의류 13%, 서적 12% 등)
- 중국 시장의 인터넷 보급률은 2009년에서 2010년까지 29%에서 36%로 증가했으며 2016년에는 약 60%에 이를 것으로 전망됨. 소비자들의 소득수준 증대 및 E-commerce 취급 상품 확대 등을 고려 할 경우 2016년까지 2조 2,000억 RMB 규모의 온라인 시장이 구축 될 것으로 예상됨
- E-commerce의 성장요인은 지역적으로 상이한데, Tier 1 대도시에서는 개인당 거래 금액 증가가 주요한 성장 요인인 반면에, Tier 2 도시의 경우 인터넷 사용자 증가가 성장을 견인하고 있음
- 그 외 중소 도시인 Tier 3, 4 지역은 아직까지 인터넷망 보급 및 유통 업체의 물류체계 확보 등 인프라 면에서 성장에 뒤처져 있으며 이러한 인프라 구축 속도에 따라 시장 형성 시기가 좌우 될 것임

중국의 E-commerce 시장 현황

	소매 유통 시장 규모 RMB 십억		E-commerce 매출 ¹ RMB 십억				CAGR 퍼센트, 2010-2016	
	2010	2016	2010	소매 유통 시장 비중	2016	소매 유통 시장 비중	소매 유통 시장	E-commerce
 가전	1,002	1,802	114	11%	540~720	30~40%	10%	30~36%
 의류	1,304	2,715	166	13%	711	26%	13%	27%
 홈 데코	1,169	2,895	21	2%	244	8%	16%	50%
 서적	41	63	5	12%	13	20%	8%	17%
기타	4,420	7,769	93	2%	662	9%	10%	39%
총계	7,935	15,244	398	5%	2,200 ~2,400	14~15%	11%	33~34%

¹ 승용차, 주택 및 여행 관련 (e.g. 호텔, 항공권, 승용차 렌탈 등) 온라인 거래는 제외

자료: Macquarie 분석 보고서, Euromonitor, 틸 분석

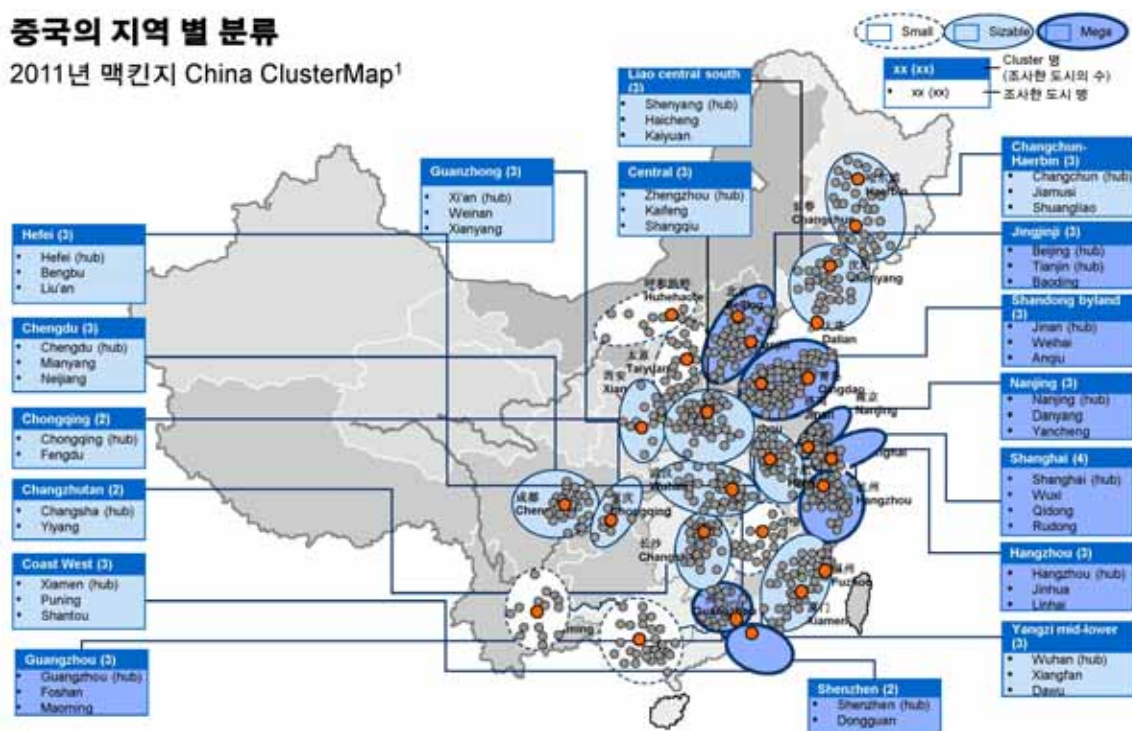
5) Macquarie analyst report; Euromonitor, Research, Forrester, Internet World Stats, 맥킨지 분석

3. 부동산 시장 동향

- 중국은 상권별 부동산 시장이 차이가 나기 때문에 중국 진출을 계획하는 해외기업의 경우 상권별로 상세한 현지 정보를 파악하는 것이 중요함
- 정부의 부동산 공급 안정화 시책에도 불구하고 수요가 크기 때문에 공급과 수요간 불균형이 존재함
- 2005년부터 매년 실행되고 있는 맥킨지의 연례 중국 소비자 조사를 기반으로 분석해 볼 때, 중국 시장을 이해하기 위해서는 단순히 지역 경제를 권역 별로 분류하는 것만으로는 충분하지 않고 중국의 개별 지역 및 소비자에 대한 정교한 현지 정보를 파악하는 것이 필요함⁶⁾

중국의 지역 별 분류

2011년 맥킨지 China ClusterMap¹



자료: McKinsey Insights China

6) 2005년부터 매년 진행되어 온 맥킨지의 China mass consumer survey 는 2011년 기준 중국을 17개의 cluster로 분류하고 각 cluster별 및 cluster에 속한 도시 별 (49개 도시) 15,000여명의 소비자들을 대상으로 5개 카테고리, 60여 개의 상품 및 300여 개의 브랜드에 대한 face-to-face 조사를 진행함

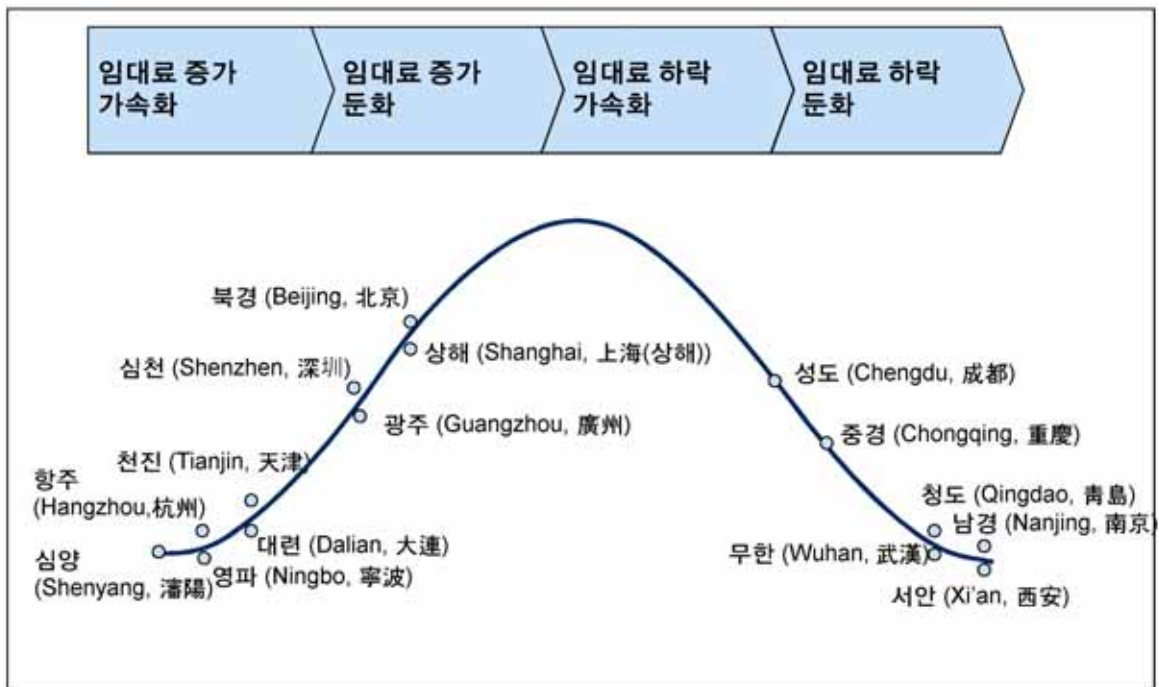
- 동일한 제품 카테고리(예: 개인생활용품, 의류) 일지라도 지역 상권 별로 소비자들의 구매 결정 요인 및 제품 선호도에 큰 차이가 있으며, 중국 시장에서 성공하려는 해외 기업의 경우 상세한 현지 상권에 대한 정보력이 곧 경쟁력임을 시사함

■ 중국 내에서도 지역별로 서로 다른 부동산 가격 추이를 보여주고 있음

- 중국 부동산 시장은 도시 별로 임대료 수준 자체가 다름. 계속해서 상승세에 있는 도시(예: 심양(瀋陽), 영파(寧波), 대련(大連), 천진(天津), 항주(杭州) 등)가 있는 반면, 이미 임대료가 매우 높아 연간 상승세가 꺾이고 있는 시장이 있고 일부(예: 중경(重慶), 청도(靑島), 남경(南京), 무한(武漢), 서안(西安) 등) 지역의 경우 오히려 임대료가 감소세를 보이고 있음
- 평방미터 기준으로 상업시설 및 용지의 공급량 증가가 지난 10년간 연평균 11% 정도였음에도 불구하고 아직까지도 부동산 공급량이 수요를 충족하지 못하고 있음

중국의 임대료 추세

2010년 기준



자료: CB Richard Ellis

Ⅲ. 중국 진출 글로벌 소매유통 기업 성공사례 분석

■ 중국에 진출한 해외 소매유통 기업의 성공사례 분석을 통해 중국 시장에 진출하고자 하는 국내 기업들에게 시사점을 제공할 수 있음

– 중국 소매유통 시장의 승자가 되기 위한 획일화된 성공의 공식은 없음

- 실제로 중국에 성공적으로 진출한 Carrefour와 Walmart 양사의 전략을 보더라도 초기 진출 전략은 여러면에서 달랐음
- 최근에는 양사가 상대방의 전략적 장점을 서로 취하는 수렴(Convergence) 현상이 관찰되고 있음

수렴 현상은 어느정도 규모가 갖춰진 후 자연스럽게 관찰되고 있는데, Carrefour는 초기에 Back office system이나 Supply chain에 투자하기 보다는 점포 내의 소비자 체험 최적화를 위해 현지 소비자의 니즈 및 구매 행태 분석을 최우선 했지만 점포망이 어느 정도 구축된 후에는 Walmart가 중국 진출 초기부터 가장 비중 있게 투자해 온 선진 Supply chain 구현에 박차를 가하고 있으며 이 측면에서 양사간의 격차가 좁혀지고 있음

■ Carrefour와 Walmart의 중국 성장전략은 6가지 측면에서 큰 차이가 있음

– 목표시장 측면

- Carrefour는 중국의 일반적인 대중/소비자(Mass계층)가 선호하는 중국 재래시장과 직접 경쟁을 하는 것으로 중국 시장 내 포지셔닝을 하기 위해 중국 진출 시 현지의 재래시장을 둘러보고 그와 비슷한 형태의 매장 분위기를 연출하고 상품을 구비하려고 노력함
- Walmart는 중국의 중상층 이상(upper mass)의 소비자를 주요 목표고객으로 삼음

– 출점전략 측면

- Carrefour가 초기에는 연안지방의 대도시 중심으로 출점을 시작하여 점차 전국 규모의 점포망으로 확대한 반면, Walmart는 물류센터(distribution center) 중심의 ‘클러스터 접근법’에 입각하여 출점 전략을 세움

- 2010년 Walmart는 천진(天津), 심천(深圳) 및 가흥(嘉興)에 3개의 배송센터를 운영 중이며, 사천성(四川省)에 4번째 유통센터를 오픈 할 계획임
- Walmart는 2007년 Trust-Mart 인수 이후, 100개 이상의 점포를 확보하며 공격적으로 점포망을 확장했고 현지 개발업체들과 번들식으로 점포를 개발하고 있음.
- 현지 개발업체들은 Walmart 쇼핑객들의 높은 집객력을 활용할 수 있고, 이에 대한 대가로 Walmart는 매장을 맞춤식으로 건축하면서 저렴한 임대료를 적용하거나 경우에 따라 수 년간 무료 또는 할인된 임대료를 적용하기도 함

Walmart의 중국 점포 현황

2011년 기준







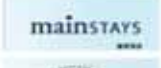





- 상품 구색 측면

- Carrefour는 신선식품 및 일반 가공 식료품에 중점을 둔 반면, Walmart는 식품 외 품목에도 적극적으로 상품을 구비하여 차별화된 머천다이징을 추구함
- Walmart는 제품군별로 활발한 Private Brand 전략을 전개하고 있음
 - 아름다움과 건강함을 추구하는 개인 및 생활용품군(화장품 및 욕실용품 등)의 'equate', 편리하고 가격대비 훌륭한 가치를 추구하는 의류/핸드백 및 액세서

리 군의 'simply basic', 기능성과 사용의 편의성을 추구하는 가정용품/침구류 및 타올 군의 'main stay' 등 각 브랜드 별 특성을 지닌 자체 브랜드를 개발하여 중국 현지 매장에서만 판매하도록 개발함

Walmart 의 중국 내 Private Brand (식품 외 부문)

브랜드	브랜드의 특성	카테고리
	▪ Beautiful, valuable, healthy	▪ 스킨 케어 및 뷰티 제품
	▪ Valuable 및 저가의 생필품	▪ 캔디, 쿠키, 스낵, 초콜릿, 와인, 냉장/냉동식품, 건조식품, 제지류, 세제, 전구
	▪ 편리함, 가격대비 훌륭한 가치	▪ 의류, 핸드백, 악세서리, 남성, 여성, 유아용 제품, 신발류
	▪ 클래식 스타일, 패션, 아름다움	▪ 타올, 침구류
	▪ 캐주얼, 편안함, 관리가 용이함, 비용 효과적	▪ 남성, 여성, 면 양말
	▪ 에너지, 스포츠, 프로페셔널, 편안함, 좋음	▪ 남성용, 신발, 양말, 여성용, 스포츠 용품
	▪ 기능적, 단순, 베이직, 전통적, 사용 편의성	▪ 가정용품, 여행가방, 침구류, 타올, 금속류
	▪ 젊음, 재미, 트렌디, 개성, 아방가르드	▪ 남성, 여성, 면 양말
	▪ 흥미로움, 다양함, 믿을 수 있는, 안전한, 필요한	▪ 장난감
	▪ 믿을 수 있는, 내구성	▪ 배터리

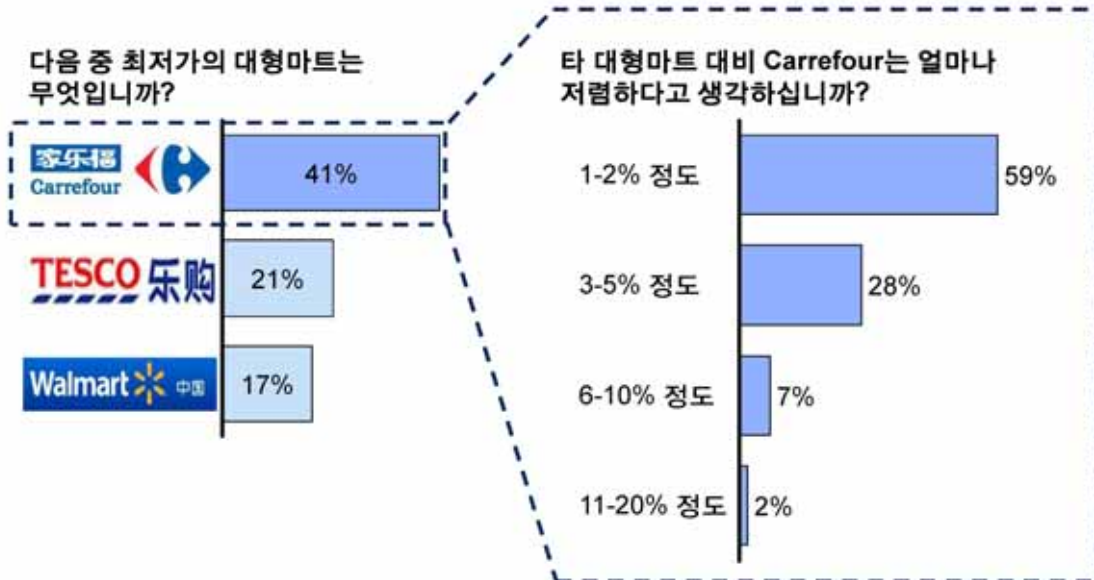
자료: McKinsey 분석

- 가격 및 프로모션 측면

- Carrefour는 매장 내에서 강력한 프로모션 메시지를 전달하고 점포 내 현장 판촉 활동에 적극적인 결과 중국 소비자들에게 가장 가격 경쟁력이 있는 대형마트로 인식됨
- 반면, Walmart는 EDLP(Every Day Low Price) 전략을 초기에 시도했으나 다양한 판촉행사를 좋아하는 중국 소비자와 맞지 않다는 것을 파악하고 중단한 후, 최근에는 점포 내 할인 행사 강화에 초점을 두고 있음
- 맥킨지의 2008년도 소비자 조사에 따르면 중국 소비자의 40% 이상이 Carrefour를 중국 내 최저가 대형마트로 인식하고 있으며 이는 경쟁업체인 Walmart, TESCO와 비교할 때 큰 차이가 있음

중국 대형마트에 대한 중국 소비자의 인식 조사

2008 설문조사 결과



자료: McKinsey Insights China

Carrefour 의 중국 매장 내 프로모션 활동 사례

가치제안	<ul style="list-style-type: none"> “믿을 수 없는 최저가” “3 km 반경 내 최저가 보장” “사실이 아닐 경우 가격의 5배 보상” 등의 메시지를 눈에 띄게 전달함 	 
	<ul style="list-style-type: none"> 심층적 리서치 및 산출에 근거한 다수의 프로모션 방안을 적용하여 (e.g. 시즌 별 프로모션, Key Value Items 용 특가), 고객들에게 “저가”라는 인상을 심어줌 	 
프로모션 활동	<ul style="list-style-type: none"> 소비자들이 바로 체험이 가능한 채소류 제품에 대한 많은 할인가를 적용함 - 대부분 팩당 1.5 RMB 미만의 가격으로 책정함 대형 프로모션 배너를 매장 내 곳곳에 설치함 상당수를 “9”로 끝나는 가격으로 책정하여 인하되었다는 인상을 더욱 부각시킴 	   

자료: 문헌 조사, 맥킨지 분석

– Backend 운영 시스템 측면

- Carrefour는 지역 또는 점포 별 자율적 운영권을 부여하는 분산된 모델에 의존하고 있는 반면, Walmart는 중앙화된 물류 및 점포 운영 시스템 구축을 위해 초기 투자를 아끼지 않음
- 중앙화된 관리 체계로 운영되는 Walmart의 Backend 운영시스템은 전세계적으로 자사의 공급망 지원을 위해 개발된 Retail Link라는 강력한 데이터 베이스를 기반으로 함
 - Walmart는 Retail Link를 통해 재고/주문/물류 관리 및 신제품 도입과 온라인 경매까지 모두 인터넷으로 관리함으로써 중국 내 공급망 전반에 대한 탁월한 운영역량을 보유하게 됨

Walmart 자사의 공급망 지원을 위한 Retail Link



Walmart의 특징 중 하나로 자리매김 함

- 1991년에 출시 되어 미국, 멕시코, 브라질, 아르헨티나 및 중국에서 사용되고 있음
- 40,000 여 업체에서 근무하는 약 100,000명의 사용자가 매주 350,000 query가 실행 됨¹

¹ 2005년 기준

- Retail Link는 Walmart가 자체 오퍼레이션 지원을 위해 활용하고 있는 데이터베이스임
- Retail Link는 5가지 모듈로 구성되어 있음 :
 - 재고관리
 - 주문관리
 - 물류관리
 - 신제품 도입
 - 온라인 경매
- Retail Link의 예약시스템은 운영 및 관리를 지원하기 위해 다양한 리포트를 제공하고 있음 (예 : 매출, 가격인하, 폐기물, 재고, 주문, 채무)
- 12 개월 rolling 예측 정보를 제공
- Retail Link 데이터베이스는 인터넷을 통한 접속이 가능함
 - 정보는 Spreadsheet 및 Access 등 다양한 형태로 출력 가능함
 - 과거 및 현재의 상품정의를 제공함
 - 데이터 수정이 가능함

자료: MVI-Worldwide/Kantar Retail, Walmart, 문헌 검색

– 조직 및 인재 측면

- Carrefour는 중국 내 대부분의 점포가 현지인 매니저에 의해 운영되고 있고 현지인 채용비율도 경쟁 업체에 비하여 상대적으로 높으며 프로세스 측면에서도 상당 부분 현지화 되어 있음
- Walmart는 매장 운영 및 포맷 프로토콜의 표준화를 통해 매우 중앙화된 운영방식을 적용함

IV. 시사점

중국 소매유통 시장의 성장 및 소비자의 고도화 추세는 해외 소매유통 기업의 중국 진출에 있어 긍정적 요인임에는 틀림이 없음. 다국적기업 또는 한국 소매유통 기업들이 중국시장 진입 전략 설계 시 고려해야 할 주요 시사점은 다음과 같음

■ 차세대 성장 지역 공략

- Tier 1 도시들의 경우 이미 매우 밀집되어 경쟁이 매우 치열하지만, Tier 2~3 도시들의 경우 현대식 대형 소매유통 기업들의 진출이 여전히 소규모에 머물러 있으며 그 성장궤도 및 잠재력도 매우 다양함
- 따라서 선점효과 확보를 위해서는 각 도시의 수용능력에 맞추어 시장진입 방법 및 확장 속도를 최적화하는 것이 매우 중요함

■ 매장의 컨셉 및 오퍼링 현지화

- 중국 소비자들은 제품 선택, 쇼핑 행태 및 포맷의 선호도에 있어서 지역 별로 현저한 차이가 존재함
- 따라서 기존 포맷을 기꺼이 수정할 준비가 되어 있어야 하며 지역별로 컨셉을 현지화 하는 것도 고려해야 함

■ 유연한 조직 운영을 통해 변화에 대한 대응력 확보

- 중국 소매유통 시장의 급속한 성장 및 현지화의 필요성을 감안할 때, 유연한 조직 운영을 통해 신속한 시장 대응력 구축이 필수적임
- 예를 들어, 현지 팀에게 적절한 권한을 부여하여 신속한 의사 결정력을 확보하고 매장 설계의 모듈화를 통해 지역 별 니즈에 신속히 대처할 수 있는 Mix & Match를 구현하는 노력이 필요함

지 음 : 맥킨지 아태지역 소비재 및 유통 부문, 김애미 파트너
맥킨지 아태지역 소비재 및 유통 부문, Daniel Hui 부파트너
맥킨지 아태지역 소비재 및 유통 부문, 이지혜 Knowledge Specialist
(Tel : (02)398-2617, Email : jihye_lee@mckinsey.com)

감 수 : 대한상공회의소 정상익 연구위원

편 집 : 대한상공회의소 이은철 선임연구원
(Tel : (02)6050-1512, Email : echlee@korcham.net)

RETAIL CEO REPORT Vol. 10

최근 중국 소매유통 시장의 이해

발 행 인 손 경 식

발 행 처 대한상공회의소

주 소 서울시 중구 칠파길 2(남대문로 4가 45)

Copyright © 2011 by KCCI. All rights reserved.

본 보고서의 저작권은 맥킨지와 대한상공회의소에
있습니다. 저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받은
저작물이므로 무단전재와 무단복제를 금합니다.