

# 한국 대형마트의 중국진출 전략연구

정기만\*, 오몽천\*\*

\*국립충주대학교 경영정보학과

\*\*국립충주대학교 경영정보학과 석사과정

e-mail:kmjeong@cjnu.ac.kr

## A Study on the Entering Strategies of Korea's Discount Stores in China

Kiman Jeong\*, Wu Mengqian\*\*

\*Dept of Management Information System, Chungju National University

\*\*Master's Course in Dept of Management Information System, Chungju National University

### 요 약

중국은 현재 세계 제3의 소비시장으로 조만간 미국에 이어 세계 제2위의 소비시장으로 떠오를 것으로 예상되고 있다. 뿐만 아니라 중국 국민들의 소비 수준도 날로 높아져 가고 있다. 이 때문에 전 세계의 거의 대부분의 대형마트가 출점하여 치열한 경쟁을 벌이고 있다. 한국의 대형마트도 예외가 아니어서 한국에서는 이마트와 롯데마트가 진출하여 이들 세계적인 기업들과 경쟁하고 있다. 이에 본 연구는 전세계 대형마트 기업의 각축장이 되고 있는 중국 시장에 대한 한국 대형마트의 진출 전략에 대하여 분석하였다.

### 1. 서론

보스턴 컨설팅그룹(BCG) 최근 발행한 『작은 도시 큰 수확: 중국의 빠른 성장을 위한 새로운 기회를 파악』 보고서에서 2015년 중국은 세계에서 두 번째로 큰 소비시장이 될 것이라고 말했다. 중국의 주요 소비자 단체들도 2020년까지 중국에서의 소비자가 2.7억명 증가할 것으로 예상하고 있다. 이 인원 중 약70% 정도는 중소도시가 차지할 것으로 보인다. 일반적으로 중국에서의 중소도시의 소비성향은 대도시의 그것보다 훨씬 높다.

중국 소비자는 소비 수준도 세계적으로 가장 높은 편에 속한다. "중국의 소비자 수준은 세계적이다. 세계국가 대부분이 여전히 경기 침체의 영향을 받았던 올해, 중국의 소비수준은 2007수준으로 복원되었다." BCG 홍콩 지사의 리아오 천서(廖天舒)가 소비 관련 설문 조사를 시작하면서 2010년 상반기에 주장한 말이다. 중국은 브라질, 인도, 러시아, 미국, 유럽 및 일본 등과 함께 소비 수준이 가장 높은 나라에 속하고 있지만 이들 국가 중, 소비심리가 커지고 있는 유일한 나라이다.

동일한 보고서에 의하면 전세계 소비액 중 중국의 점유율은 2010년에 9%로 제3위에 도달할 것으로 예상하며, 2015년에는 14%에 도달할 것으로 보고

있다. 세계에서 두 번째로 큰 소비시장인 일본을 추월하여 2020년에 중국의 소비자시장 점유율(22%)은 미국(35%)에 이어 2위가 될 것으로 예상되고 있다. 2006년 현재, 중국은 미국, 일본, 독일, 영국과 이탈리아 뒤에 이어서 여섯째 수준이다.

본 연구는 이처럼 세계적인 소비시장으로 떠오르고 있는 중국 시장에 한국의 대형 마트가 어떠한 전략으로 진출하고 있는지에 대하여 살펴보고자 한다.

### 2. 한국과 중국의 대형마트 시장

#### 2.1 대형마트의 개요

##### 2.1.1 대형마트의 정의

대형마트는 저가 대량판매의 영업방식을 토대로 유통구조와 합리화를 실현하는 업태의 하나로 일반 시중가격보다 저렴하게 상시저가(EDLP)로 판매하고자 하는 대규모 점포로 정의할 수 있다. 즉 대형마트는 박리다매(薄利多銷)의 원칙으로 전통적인 소매상들에 비해 더 낮은 가격으로 제품을 판매한다. 마트가 저가격을 강력한 경쟁도구로 활용할 수 있기 위해서는 무엇보다도 비용상의 우위를 달성하여야 한다.

대형마트는 유통기관의 하나로 물건을 대량으로 저가에 판매하는 도매 기관의 특성과 최종소비자가

직접 이용한다는 소매기관의 특성을 모두 지닌다. 그렇지만 최종소비자를 상대로 하는 소매행위에 더 중점을 두기 때문에 소매기관에 가깝다고 할 수 있다. 대형마트라는 용어는 디스카운트 스토어와 하이퍼마켓, 회원제 도매클럽, 슈퍼마켓 등 대규모의 마트를 의미하는데 한국에서의 법적 정의를 보면, 규모면에서는 유통산업발전법 및 자연녹지지역의 대형마트 설치 운영 등에 관한 고시 등에 의하여 매장면적 3,000m<sup>2</sup> 이상의 규모 점포를 의미한다.

한편 중국에서의 대형마트는 영업면적 2500m<sup>2</sup> 이상, 의식주행 등 생활용품을 완비하고 기업의 브랜드개발을 중시하여 구매자가 직접 선택하는 방식으로 물품을 구매하는 장소를 말한다.

### 2.1.2 대형마트의 유형

디스카운트 스토어(Discount Store)는 디스카운트 하우스, 마트 또는 할인상점이라고도 할 수 있다. 통상 마트로 불리지만 엄밀한 의미에서 구분하면 식품을 취급하지 않는 마트이다. 즉 하이퍼마켓, 슈퍼센터와 유사하지만 식품을 취급하지 않는 점에 차이가 있다. 유명상표 상품을 생산자로부터 대량으로 직접 매입하고, 고객서비스 등의 경비를 절약하여 염가판매 한다. 할인율은 정가의 20~30%정도이며 40%나 되는 것도 있다. 처음 등장했을 때는 회원이나 일정 자격을 가진 사람에게만 판매하였다.

하이퍼마켓(Hyper Market)은 대형화된 슈퍼마켓에 마트를 접목시킨 형태로 식품, 비식품을 취급하며 매장면적 2,500m<sup>2</sup> 이상의 소매점포로서 유럽에서는 마트를 지칭하며 북미에서는 슈퍼센터와 유사한 개념이다. 입지 상권의 특징으로는 지가가 높은 도심 또는 주거지역은 피하고 지가가 낮은 지역의 대도시근교에 독자적으로 입지를 선택하는 것이 일반적이다. 상품구색은 슈퍼마켓에서 취급하는 식품과 생활필수품 등을 취급하는데, 주로 구매빈도가 높고 널리 알려진 국내외 유명제품이며 유통업자 상표(Private Brand)상품도 많이 있다. 종류는 식품, 일상용품, 의류, 가전, 서적, 스포츠용품, 자동차 용품까지 포괄한다.

회원제 도매 클럽(Membership Wholesale Club)은 일정한 회비를 정기적으로 내는 회원에게만 구입할 수 있는 자격을 제공하며, 상대적으로 높은 할인율을 적용하여 정상적인 제품을 판매하는 유통업체이다. 1976년 미국 캘리포니아주(California) 샌디에고시에서 시작한 프라이스클럽(Price Club)이 시초

이다. 1983년 월마트(Wal-Mart)가 샘스클럽(Sam's Club)을 만들었고, 1994년 프라이스클럽과 합병한 코스트코(COSTCO), 케이마트(K-Mart)의 자회사인 페이스(Pace)가 뒤를 이어 진출하여 미국에서 각광받는 업체가 되었다. 회원제 도매클럽의 가장 큰 특징은 회원제로 운영된다는 것이다. 이러한 회원제도는 안정적으로 고객을 확보하며 회비를 통한 마진의 감소가 가능하다.

아울렛 스토어(Outlet Store)는 당초에 메이커의 직영점으로 출발하여 공장근처에서 과잉생산을 염가에 판매하는 소매점이었으나, 최근에는 타 메이커의 상품이나 타 소매점에서 팔고 남은 물건도 할인 판매하는 점포를 의미한다. 미국에서 아울렛은 백화점이 있는 지역에서 1백마일 정도 떨어진 관광도시에 많이 출점해있다. 이곳에서 메이커와 유명 백화점의 재고품이나 시즌이 지난 팔고 남은 상품을 과격적인 가격으로 판매하고 있다. 예를 들어, 백화점에서 팔고 있는 브랜드 상품을 30~80% 인하된 가격으로 판매하고 있다. 아울렛의 취급상품은 팔고 남은 것이 대부분이므로 구색도 충분치 않고 입지 조건도 유리한 편은 아니나 저가격의 장점으로 인하여 수요가 증가하고 있다.

슈퍼슈퍼마켓(Super Super Market)은 매장 면적 1600~2500m<sup>2</sup>(500평~800평) 규모의 슈퍼마켓을 말하며, 다른 말로는 "대형슈퍼마켓", 또는 "기업형 슈퍼마켓"이라고 부른다. 대형마트와 동네 슈퍼마켓의 중간크기의 식료품 중심 유통 매장으로서, 할인점이 수요를 흡수하지 못하는 소규모 틈새시장을 공략 대상으로 삼는다. 할인점에 비해 부지 소요 면적이 작고 출점 비용이 적게 들며 소규모 상권에도 입지가 가능해 차세대 유통업체로 각광받고 있다. 기존 동네슈퍼마켓과는 달리 정육점, 빵집, 수산물 코너, 즉석식품 코너가 있다.

## 2.2 대형마트의 시장현황

### 2.2.1 한국 대형마트의 시장현황

1993년 신세계 이마트가 출점된 이후 할인형 대형마트의 도입이 활발히 전개되고 있다. 국내 할인점은 1993년에 개점한 이마트 창동점이 효시이며, 1996년 유통시장 개방 이후 외국계 할인점의 진출과 함께 비약적으로 성장하면서 국내 할인점은 점포수 기준으로 1999년에 이미 백화점을 추월하였고, 3년 만에 다시 백화점의 2배를 초과하였다. 할인점시장은 선두업체들의 과점화가 심화되고 있으며, 2위권

경쟁이 치열하다. 최근 이마트의 독주체제가 굳어지고 있는 가운데, 홈플러스의 약진으로 2위권 경쟁이 치열해지고 있다.

### 2.2.2 중국 대형마트의 시장현황

중국 마트 업체는 대형마트와 슈퍼슈퍼마켓 그리고 회원제 도매클럽 등 크게 세 가지로 나뉘어진다. 현재 중국에서는 대형마트와 슈퍼마켓이 주를 이루고 있고, 창고형 마트가 차지하는 비율은 다소 낮은 편이다. 최근에는 마트간의 치열한 입지 경쟁에 의해 마트의 특성 또한 많은 변화를 보이고 있다. 중국연쇄경영협회는 소매업체의 집중화가 심화되고 있어 소매업체 시장이 이미 성숙기에 접어들었다고 분석하였다.

중국 대형마트의 지역별 분포를 살펴보면 지역에 따라서도 역시 큰 차이를 나타내고 있는데 동부연해 개방성시에 집중적으로 많이 분포하고 있는 반면 중서부에는 상대적으로 적게 분포하고 있다. 북경, 상해, 무한, 심천, 천지 5개 도시의 대형마트 수는 무려 전체의 48%나 차지함으로써, 기타 지역 합계 52%와 거의 비슷할 정도로 집중도가 높다. 이처럼 중국 대형마트는 지역에 따라 매우 편중되어 있는 모습을 보인다.

[표 1] 중국 주요마트의 점포수(2009년도)

점포명	업체명	국별	매출규모 (만 위안)	점포 수(개)
연화마트, (LianHua)	연화그룹	중국	5,001,726	3,932
까르푸 (Carrefour)	까르푸그룹	프랑스	3,381,912	134
대윤발 (Rt-mart)	Ruentex 그룹	중국, 대만	3,356,700	101
월마트 (Wal-mart)	월마트백화	미국	2,782,197	123
호우다 (Trust-mart)	성타그룹	중국, 대만	1,640,000	104
역초련화 (Lotus)	정다그룹	태국	1,300,000	76
악구 (Tesco)	정선그룹	대만	1,350,000	61
메트로 (Metro)	메트로그룹	독일	1,264,631	38
옵서 (Auchan)	옵서그룹	프랑스	815,200	31
이마트 (E-mart)	신세계그룹	한국	320,000	18

## 3. 한국 대형마트의 중국진출전략

### 3.1 이마트(E-mart)

지난 97년 국내 유통업체 최초로 중국 상해(上海)에 진출한 신세계 이마트는 상해에 1호점을 연지 무

려 7년 만인 2004년 6월29일 상해에 중국시장 2호점인 루이홍점을 오픈했다. 이는 단순한 2호점 이상의 의미를 지니는데, 그동안의 침묵을 깨고 시장 확대 계획에 그 신호탄을 쏘아올린 것이다. 이후 지속적으로 추가로 매장을 개설하여 2009년 2월에 중국 이마트 20호점인 텐진점을 개설함으로써 2009년 현재까지 중국 이마트는 상하이 10개, 텐진(天津) 4개, 우시이(无錫) 2개, 쑤저우(蘇州) 2개, 베이징, 닝보(宁波), 항저우(杭州) 각 1개 등 모두 21개 점포를 운영하고 있는데 이를 지역적으로 보면 화동 및 화북 일부분 지역으로 집중하고 있음을 알 수 있다.

이마트는 초기의 중국 시장의 어려움을 잘 극복하여 현재 상해 내에서 거대 다국적 할인매장과 어깨를 나란히 하는 우수한 영업실적을 나타내고 있다. 월마트나 까르푸와 비교하여 진출 시기는 늦었지만 성공적으로 정착하고 유통시장에서의 확고한 자리매김을 할 수 있었던 이유는 중국 시장에 대한 철저한 분석과 이에 상응하는 해외직접투자(FDI) 전략이 바탕이 되었을 것이다.

이마트 중국 진출전략을 간략하게 4P전략을 통한 현지화 전략 중심으로 살펴보자. 먼저 제품가격(Price)에 있어서는 시중가보다 20%~40% 정도 저렴하게 책정함으로써 가격 경쟁력을 확보했다. 제품(Product)에 있어서는 중국 사람의 식성을 고려하여 신선한 농수산물을 공급하고 날개로 판매하여 제품 차별화를 시도했다. 촉진(Promotion)전략에 있어서는 시식코너 운영, 행사, 광고마케팅, 사회 친화적 마케팅을 전개함으로써 인지도를 높혀 오고 있고, 유통(Place) 부문에 있어서는 물류 효율화, 지리적 위치를 감안한 시너지 판매 효과를 거두고 있다.

### 3.2 롯데마트

중국은 롯데마트 해외 점포 중 가장 많은 매장이 있는 국가이다. 롯데마트는 2007년 12월, 네덜란드계 중국 Makro회사의 8개 지점(베이징6개, 텐진2개) 인수하며 중국 시장에 첫발을 내딛었으며, 이후 계속해서 진출지역을 확대해 나가고 있다.

2009년 10월에는중국 대형마트 TIMES 점포를 인수해 기존 점포를 포함하여 중국에서만 총 81개 매장을 운영하는 유통업체로 성장했다.

이 같은 규모는 중국 대형마트 시장에서 14위권(매출액 기준)에 해당하는 것으로, 이를 통해 롯데마트는 중국 유통시장에서 글로벌 유통기업들과 본격적인 경쟁을 할 수 있는 외형을 갖추게 됐고, 진출

지역도 기존 동북권에서 중동부까지 포괄하는 규모로 확대되었다. 특히, 대부분의 점포가 중국 3~4선 중소도시<sup>1)</sup>에 위치하고 있어 도시발전에 따른 성장 잠재력이 매우 높은 것이 특징이다.

롯데마트 중국법인 CEO 박중두는 “8 곳의 Makro를 인수한 후 이를 재정비하는 것이 롯데마트 중국진출의 첫 번째 일이었다”고 회고했다. 롯데마트 입장에서 보면 점포개조는 간단한 인테리어 공사와 설비교체 정도가 아니라 회사의 경영이념에 부합하도록 하는 관리정책의 수립, 업무흐름과 정보시스템까지를 포함하는 광범위한 일이었다. 원래 있던 상품진열대는 소비자시선에 더 띄도록 바뀌고 상품 표시, 조명, 바닥, 온도를 모두 중국소비자 취향으로 개조하였다. 고객의 소비변화에 더 신경을 쓰면서 치열한 경쟁에서 이기고자 준비한 것이다.

이와 함께 롯데마트 중국법인은 한국에서의 마트 관리경험을 활용하여 중국 롯데마트의 관리제도를 전면 개조하였다. 중국 롯데마트는 직원들이 사장부터, 일반직원까지 모든 직원이 자신의 “장단기 업무 계획”을 가지고 있다. 말단 직원은 자신의 계획을 주임에게 보고하고 주임은 그 직원을 감독하고 훈련과 지도를 한다.

2008년에 있었던 롯데마트의 Makro 인수 기자회견에서 롯데마트 CEO는 “중국롯데마트는 향후 10년 동안 중국의 점포 200-300개를 추가로 확대하고, 영업 이익 1000억 위안을 달성하겠다”고 말했다. 이를 위해 롯데마트는 베이징과 선양, 칭다오에 각각의 3개 독립 법인을 설치했다. 산둥성 칭다오회사의 주요 관할지역은 산둥지역이며, 북경회사는 베이징-텐진지역을 담당하고 이 중심으로 화북을 기반으로 전국으로 발전하고자 하고 있다.

#### 4. 결론

한국 대형마트가 중국유통시장에 진출하는 이유는 무엇보다도 15억 명에 이르는 방대한 중국인구 즉 방대한 잠재 소비자 때문이다. 또한 현재까지 중국 서부지역 유통시장은 아직 완전히 개발되지 않는 상태라서 좋은 상권이 아직 많이 존재하고 있다. 뿐만 아니라 최근 몇 년간 중국 정부는 내수시장 확대하는 정책을 위해서 중국국민 소득을 높게 올리는 경제규모를 확대하는 정책을 시행하고 있다. 마지막으

로 중국에서 저임금 및 낮은 임대료 등으로 진입비용이 상대적으로 낮다. 그러나 이러한 잇점이 있음에도 불구하고 유효한 진출전략이 없다면 성공은 장담하기 어렵다. 한국의 대형마트의 성공 여부는 아직도 불투명한 실정이다.

#### 참고문헌

- [1] 나효염, “외국계 대형할인점의 중국시장 진입전략 사례 연구: 이마트, 까르푸, 월마트의 비교 분석” 숙명여자대학교 석사학위논문, 2009.
- [2] 안정월, “한국 기업의 중국시장 진출 전략에 관한 연구” 전남대학교 석사학위논문, 2009.
- [3] 양옥, “대형마트의 중국시장 진출전략 비교연구” 대불대학교 석사학위논문, 2010.
- [4] 위연, “한국 할인점의 중국 진출에 따른 경쟁력 강화 방안에 관한 연구” 성균관대학교 석사학위논문, 2010.
- [4] 주현, “중국 유통시장에 진출한 E-MART의 경쟁전략 연구” 평택대학교 석사학위논문, 2010.
- [5] 李炳昔, “韓國易買得公司營銷策略研究”上海交通大學 碩士學位論文, 2007.
- [6] 陳靖, “樂馬特, 韓資超市的中國陣地戰” 中國新時代雜誌出版社, 2009
- [7] 汪旭輝, 李飛, “跨國零售商在華戰略以及本土零售商的應對” 中國工業經濟期刊, 2006年 第2期.
- [8] 末末, 易買得, 對低價大賣場說“拜拜” 商業文化期刊, 2006年 第11期.

1) 중국은 도시의 정치위치, 경제실력, 도시규모에 따라 1선~4선까지로 구분한다.