

# 중국의 유통경로구조와 정책에 관한 연구

## A Study on the Structure and Policy of Distribution Channels in China

李相允(Lee, Sang-yeon)<sup>1)</sup>

### <차 례>

- I. 서론
- II. 중국의 유통경로구조와 효율
- III. 중국유통업의 경쟁수단과 발전방향
- IV. 중국의 유통경로정책
- V. 결론

## Abstract

By the research seen by examining plan which can improve at least systematization of a distribution sector, reform opening got into stride to Chinese distribution channel structure by improvement of a premodern Chinese circulation system and non-efficiency-structure. The competition means of the China distribution industry, the development direction, and the Chinese distribution channel strategy are received focusing on the 1990s, and it is going to show a way proposal.

## I. 서론

중국의 많은 소매기업은 1990년대 후반부터 위협에 빠져서 정체, 적자경영, 파산이라고 하는 현상이 퍼지고 있다. 2005년에도 많은 소매기업이 파산에 처할 것으로 예상되고 있

1) 명지대학교 유통정보연구센터 책임연구위원, 연구소 유통21 소장, 경영학박사

다. 그 원인은 다양하지만 근본적으로는 소비자지향에 적합하지 않은 것과 경영관리의 미숙함이다. 중국의 전통적 백화점은 전문점, 슈퍼마켓마켓, 할인점등의 신입태의 참여에 의해 충격을 받고 있다. 새로운 유통업태가 잇따라 출현하고 있고, 또 경쟁 속에서 항상 진화하고 있다. 시장 수요의 복잡화와 경쟁의 심화로 유통기업은 자기의 경영방식을 소비자 지향으로 맞춰서 끊임없이 조정하지 않으면 안 된다.<sup>1)</sup>

중국유통부문에 있어서 시장집중도와 자원배치효율의 저하, 거래비용과 유통, 생산비의 증가 등의 문제가 존재하고 있기 때문에 소비수요에 영향을 끼치고 있다. 정부, 업계, 지역, 도시와 농촌, 소유제도 등 여러 가지로 유통발전을 막고 있는 것을 제거하고 근대적 판매형태와 유통조직을 발전시켜서 경쟁적·효율적인 시장 구조를 형성하지 않으면 안 된다. 지금 중국의 생산·판매 체제가 직면하고 있는 가장 긴급한 과제로서는 어떻게 유통 부문의 조직화 정도를 높일 수 있을 것인가 하는 것으로 유통주체들이 장기간에 걸쳐서 실시해 왔던 공식 또는 비공식 협력과 교류를 기초로 상대적으로 안정된 유통 네트워크 시스템을 형성하는 것이다. 협의의 네트워크 시스템은 기업이 선택적으로 다른 기업 또는 기구와의 사이에 계약을 통해 형성한 지속적·안정적인 거래 관계이다. 광의적으로 포착하는 경우에는 유통 주체가 오랫동안 거래를 실시했던 속에서 발생한 비공식 교류와 거래 관계도 포함되어 있다. 이렇게 네트워크 시스템의 구축을 통해서 기업은 서로 보완하고 경쟁력을 강하게 할 수 있다. 현대 기업은 외부 환경에 대해서 개방적인 조직이어야 한다. 혁신 속에서 제조업-도매업-소매업의 일체화의 실현을 목표로 해야 한다. 특히 정보기술의 도입에 의해서 생산조직과 유통조직과의 사이의 장벽이 깨지고 조직혁신을 통해 생산과 판매체제의 재편을 실현하며 생산, 판매 사이에서 네트워크와 조직을 구축하지 않으면 안 된다. 따라서 본 논문에서는 중국의 유통경로구조에 대해 개혁개방이 본격화된 1990년대를 중심으로 개관하고 중국 유통업의 경쟁수단과 발전 방향 및 중국의 유통경로 전략에 대해 연구하고자 한다.

## II. 중국의 유통경로구조와 효율

### 1. 중국의 유통구조

중국 유통산업 생산액이 국내 총생산에 차지하는 비율은 8-9% 이며, 대략 선진국의 비율보다 4-5% 낮은데 이것은 중국 유통산업의 성장 가능성이 꽤 크다는 것을 나타내고 있는 것이다.<sup>2)</sup> 유통산업의 경제성장예의 공헌도는 성장 공헌률, 성장 공헌액 그리고 탄성계

1) 이상윤(2004), 중국유통정책연구, 연구소 유통21, p.8.

2) 국내무역국상업경제연구센터(1999), '중국상업발전연구정보', 경제연구참고, 경제과학출판사.

수에 의해 계산된다. 성장 공헌률의 경제적 의미는 유통산업성장의 국민경제성장액에의 공헌액이 국민경제성장액에 차지하는 비율이고, 성장 공헌액의 경제적 의미는 유통성장액이 그 해의 국민경제를 어느 정도 성장시켰는가라는 것이며, 탄성계수의 경제적 의미는 유통산업의 1% 성장이 국민경제를 어느 정도 성장시켰는가하는 것이다. 성장 공헌액과 탄성계수도 유통산업의 경제성장액에의 기여도를 평가하는 지표이며 전자는 경제성장기여의 절대수(성장률)이고, 후자는 계수이다.<sup>3)</sup> 중국의 생산성장률에서 보면 1998년 유통산업의 성장 공헌률은 8.2%로, 1차 산업과 제조업보다 낮고 건축업과 3차 산업 중에 다른 산업보다 높다. 또 성장 공헌액에서 보면 7.8%인 국민경제성장률 중에서 유통산업의 성장공헌액이 0.64%, 그 8.2%를 차지하는 것이다. 탄성계수에서 보면, 중국 유통산업의 탄성계수는 0.0840, 바꿔 말하면 유통산업의 1% 성장은 국민 경제에 0.084%의 성장을 가져다주는 것이다. 동태적으로 보면 중국 유통산업의 성장 공헌률, 성장 공헌액과 탄성계수의 변화는 안정적이지는 않지만 전체경향을 보면 그것은 상승하고 있다. 단, 국제적으로 비교해 보면 중국 유통산업의 성장은 비교적 낮고 그러므로 그 성장 가능성은 상당히 높다고 할 수 있을 것이다.

### 1) 도매·소매의 구조

중국은 도매업과 소매업에 대해서 전면적인 통계를 실시하지 않았기 때문에 정확히 중국 유통산업의 도매·소매 구조의 현상을 파악할 수 없다. 여기서는 한액 도매·소매업의 통계 데이터를 이용해서 개략적으로 중국 유통산업의 도매·소매의 구조를 분석하기로 한다.

[도표 2-1] 1999년 중국 한액 도매업·소매업의 구조

(단위: 개, 점, 만 명, 억 위안, %)

	법인 기구		점포 수		종사자		판매액	
	수량	비율	수량	비율	수량	비율	수량	비율
도매	16,382	53.9	23,720	49.5	254.4	45.6	22,056	79.1
소매	13,999	46.1	24,186	50.5	303.9	54.4	5,835	20.9
합계	30,381	100.0	47,906	100.0	558.3	100.0	27,891	100.0
W/R							3.78	

출처: 중국국가통계국(2000), 중국통계연감, 중국통계출판사.

1999년 중국의 한액<sup>4)</sup> 유통산업의 법인 기관수는 30,381개이고 그 중 도매업의 법인 기

3) 유통산업 성장 공헌률=유통산업 성장 공헌액÷국내 총생산 성장액  
 ; 유통산업 성장 공헌액=유통산업 성장액×유통산업 탄성계수  
 ; 유통산업 탄성계수=유통산업 생산액÷국내 총생산액

4) “한액”은 중국 유통산업의 통계 표준이다. 1998년부터, 중국 유통산업의 통계범위는 “한액”의

관수는 16,382개이며 유통산업 법인 기관수의 53.9%를 차지했으며 소매업 법인 기관수는 13,999개이고 유통산업 법인 기관수의 46.1%를 차지했다. 그리고 한액 유통산업의 점포 수는 47,906점이고 그 중에 도매 점포 수는 23,720점 유통산업 점포 수의 49.5% 소매 점포 수는 24,186점 유통산업 점포 수의 50.5%를 차지해서 한액 도매 점포 수와 소매 점포 수의 비례는 약 1:1이다. 한액 유통산업의 종사자 수는 558.3만 명 그 중에 도매업 종사자 수 254.4만 명 전체의 45.6%를 차지했고 소매업 종사자 수는 303.9만 명 전체의 54.4%를 차지했다. 한액 유통산업의 판매액은 27,891억 위안으로 그 중에 도매업의 판매액은 22,056억 위안으로 전체의 79.1%를 차지했고 소매업의 판매액은 5,835억 위안으로 전체의 20.9%를 차지해서 도매소매 계수(W/R비율)은 3.78이었다.

## 2) 소유제의 구조

개혁 개방 이후 중국 유통산업의 소유제 구조는 크게 변화해 국유 유통산업이 달성한 사회 소비품 소매 총액은 1980년의 51.4%에서 1998년의 20.7%까지 저하되고 개인·사영 유통산업에 의해 달성된 사회 소비품 소매 총액은 1980년의 18.9%에서 1998년의 41.9%까지 상승하였다.<sup>5)</sup> 판매액에서 보면 중국 유통산업은 국유제에서 비국유제로 바뀌면서 그 민영화의 동향은 대단히 현저한 것이다.

## 3) 업종의 구조

중국에서 많은 상품은 각종 상품거래시장에서 유통되고 있기 때문에 각종 상품거래 시장은 중요한 유통조직이기도 하며 유통산업의 발전은 각종 상품거래시장의 발전에 크게 의존하고 있다.<sup>6)</sup>

도매업에 대해서 말하면 식품·식료·담배 도매업과 에너지 도매업은 중국 최대의 도매업이다. 예를 들어 1999년 한액 식품·식료·담배 도매업의 판매액은 6,080.01억 위안, 도매업 판매액의 27.6%를 차지하고 에너지 도매업의 판매액은 3,448.72억 위안, 도매업 판매액의 15.6%를 차지했다. 소매업에 대해서는 각종 상품소매업은 중국 최대의 소매업종이다. 1999년의 한액 각종 상품 소매업의 판매액은 2,378.01억 위안으로 소매업 판매액의

---

도매업과 소매업에 한정되고, 그 구체적인 표준은 다음과 같다. “한액”의 도매업은 연간 매출액이 2,000만 위안 및 그 이상, 종사자가 20명 및 그 이상이고, “한액”의 소매업은 연간 판매액이 500만 위안 및 그 이상, 종사자가 60명 및 그 이상이다.

5) 중국국가통계국(2000), 중국통계연감, 중국통계출판사에서 저자 정리

6) 여기서 말하는 상품거래시장에는 소매시장과 도매시장을 포함하고 있지만, 선물거래를 행하는 상품거래는 포함하고 있지 않다. 중국에서는 많은 상품거래시장, 특히 소비재 거래시장은 도매도 소매도 하고 있지만, 생산재시장은 도매를 주로 하고 있다. 중국의 상품거래시장은 일반의 도매점포(기업) 또는 소매점포(기업) 과 다른 유통조직이다. 상품거래시장은 일반적으로 정부부문에 의해 설립되지만 민간에 의해 설립되는 것도 있고 시장의 설립자는 상품거래를 하지 않는다.

40.8%를 차지했다.<sup>7)</sup>

#### 4) 지역의 구조

지역의 구조에 대해서 중국 유통산업의 발전은 매우 불균형적이다. 유통산업에 의해 실현된 판매액이 전 사회 소비품 소매판매액에서 차지하는 비율을 보면 요녕(83.2%), 흑룡강(85.2%), 상해(87.0%), 광둥(81.9%), 복건(83.3%)과 청해(81.3%)가 가장 높아 어느 것이나 80%이상 이었다.<sup>8)</sup> 이것은 이들 지역에 있어 사회 상품 유통이 유통산업에 의존하는 정도가 상대적으로 높다는 것을 나타낸다. 또 유통산업 생산이 지역 총생산에 차지하는 비율에서 보면 요녕(13.8%), 상해(11.0%), 강소(10.2%), 절강(11.2%), 복건(10.0%), 호북(10.5%), 광둥(10.2%), 광서(13.3%), 해남(13.5%), 티베트(12.0%), 감숙(11.6%) 등의 지역은 비교적 높게 나타났다.<sup>9)</sup> 이것은 이들 지역에 있어서 유통산업 총생산이 국내 총생산에 공헌하는 바가 높고 유통산업이 비교적 발달하고 있다는 것을 가리킨다. 더욱이 유통산업 고용자수가 지역 고용자수에서 차지하는 비율에서 보면 북경(12.8%), 천진(13.2%), 요녕(12.2%), 길림(10.3%), 흑룡강(10.3%), 상해(12.6%), 광둥(10.1%)은 비교적 높고 이들 지역의 유통산업의 고용 흡수 능력이 강하다.<sup>10)</sup> 따라서 상해, 요녕, 광둥, 북경, 천진, 절강 등의 연해부는 중국 유통산업이 가장 발달한 지역이라 할 수 있겠다.

## 2. 중국의 유통효율

1990년대 이후 시장 경쟁은 점점 심해져 유통산업에 있어서 전체적으로 효율이 낮고 특히 국유 유통산업의 경영효율이 낮다. 많은 유통기업은 부채율의 상승, 비용의 증가, 유통마진의 저하, 적자경영 등의 문제에 직면해 있다. 예를 들어 1998년 국유 유통산업의 적자 총액은 54.92억 위안으로 전년도보다 19% 늘었고 1999년의 한액 소매업의 종사자 1인당 판매액은 16.8만 위안, 자산 부채율은 72.8%, 판매 이윤율은 6.1%이었다. 1999년의 한액 도매업의 종사자 1인당 판매액은 86.7만 위안, 자산 부채율은 81.8%, 판매 이윤율은 3.4%이었다. 대규모 유통기업이라도 그 경영상황이 좋다고는 할 수 없다. 1998년 중국 최대 10대 소매기업의 종사자 1인당 판매액은 21.1만 위안, 종사자 1인당 이윤은 1.7만 위안, 판매 이윤율은 3.6%밖에 안 되었다. 또 종사자 1인당 판매액은 1997년보다 약간 늘었지만 종사자 1인당 이윤과 판매 이윤율은 각각 1997년보다 19%와 25% 정도 저하된 것이다.

도매기업에 있어서 1998년 중국 최대 10대 도매기업의 종사자 1인당 판매액은 575.5만 위안, 종사자 1인당 이윤은 12.1만 위안, 판매 이윤율은 2.1%이었다. 또 종사자 1인당 이

7) 상계서에서 저자 정리

8) 상계서에서 저자 정리

9) 상계서에서 저자 정리

10) 상계서에서 저자 정리

윤과 판매 이윤율은 1997년보다 약간 상승했지만 이 상승은 10대 기업 중에서 한 기업에 의해 추진된 것으로 그 외의 아홉 기업은 거의 늘지 않았던 것이다. 이 때문에 전체적으로 말하면 대규모 10대 기업의 도매업 경영효율은 아직 여전히 낮다고 할 수 있겠다. 중국에서는 일반적으로 유통산업 상장회사의 경영효율은 비상장회사보다 호조라고 할 수 있다. 예를 들어 1998년 77개의 상장 유통회사의 평균적인 판매 이윤율은 9.9%, 자산 부채율은 43.2%이었지만, 그 중에 적자가 난 회사는 5개로 상장 유통회사의 6.5%를 차지했던 것이다.<sup>11)</sup>

### Ⅲ. 중국유통업의 경쟁수단과 발전방향

#### 1. 중국 소매업의 경쟁수단과 발전방향

##### 1) 세 가지 신업태 분석

중국의 소매시장의 발전은 전통적 백화점, 전문점, 슈퍼마켓 등의 사이에서 행해지고 있는 경쟁에 의한 것이다. 미국의 소매업을 대표로 하는 신업태는 유통업 발전의 조류를 이끌고 있다. 근래 외자 유통기업이 수없이 중국시장에 참여해서 유통기업의 경쟁을 더 심화시키고 있다. 여기서는 세 가지로 신업태에 대해 분석하기로 한다.

##### (1) 쇼핑센터

이것은 많은 소매점이 공동으로 기획·소유하고 공동으로 경영·발전하는 새로운 업태이다. 그 특징으로서는 하나의 쇼핑센터에는 몇 개의 소매점 또는 하나의 백화점, 슈퍼마켓, 회사 또는 은행, 오락실, 레스토랑 등이 있다. 그 경영 컨셉트는 모두 새로운 것이라고는 할 수 없지만 다양한 소매업자가 집결되어 있어서 시장 세분화의 원칙에 적합하다. 또 소비자의 다양한 수요를 만족시키고 있다. 더 중요한 것은 오락, 음식, 여가 등의 서비스를 제공하여 단순한 판매가 아니 되었다는 것이다. 상해의 우의화교(友誼華僑), 심양(瀋陽)의 중흥 유통업 등은 이러한 방식을 적극적으로 도입하고 있다.

##### (2) 직접시장 마케팅

이 업태는 주로 광고매체를 이용해서 소비자에게 영향을 주므로 소비자의 직접적인 반응이 필요하다. 대중광고는 특정한 사람에 대한 것이 아니라 제품 또는 제조업자의 이미

11) 한덕중(1999), '자산의 재편에서 발전을 구한다', 유통업경제와 관리, 제4기, 항주상자원, pp.46-50.

지를 침투시키는 것에 반해 직접 시장마케팅은 광고 선전차를 이용해서 직접 소비자에게서 주문을 받는 것이다. 최초가 통신판매로 통신판매 목표방식에서 성공했지만 지금은 다른 방식도 사용되고 있다. 예를 들면 전화판매, 직접적인 광고, TV 쇼핑 등이다. 그 최대 장점은 제조업자와 소비자 사이에 연결되기 힘든 상황이 타개(打開)된 것이다. 또 서비스의 개성화를 추구한 결과 안정된 고객의 획득과 시장수요를 장악할 수 있다.

### (3) 인터넷 쇼핑

정보기술산업의 발전은 유통혁명을 일으킬 뿐만 아니라 더 중요한 것은 전통적인 산업에 변화를 가져온 것이다. 근래에 AMAZON, eBAY 등 인터넷을 이용해서 상품을 판매하는 회사가 수없이 주식시장에 상장된 것은 사람들의 주의를 COM에 집중시켰다. 인터넷 쇼핑의 장점은 권장소비자가격을 크게 저하시킨 것이다. AMAZON사가 취급하고 있는 상품은 단일(單一)부문에서 여러 상품영역으로 개척되어 그 상품의 종류도 크게 증가하였다. 지금 인터넷 판매는 전통업태의 유통기업에 있어서 위협이 되어 가고 있다. 이상의 분석을 토대로 해서 중국 국내 유통기업의 경쟁은 더욱 심화할 것이 예상되겠다.

## 2) 소매기업에 있어서 경쟁수단의 다원화

중국 소매기업은 점점 심해지는 경쟁 속에서 살아남기를 계획하고 더욱 발전을 이루기 위해 극심한 경쟁에 처해지는 것을 피할 수 없다. 경쟁 수단은 다른 시기·장소에서 각각의 중점이 있다. 기업은 장기적·전략적인 측면에서 실정을 분석해 자기에게 적합한 발전 방향을 구하고 자기의 특징을 창조해야 한다. 유통업 경쟁은 경영방식(업태), 상권입지, 문화서비스, 판매촉진 등 네 가지의 측면에서 심화되어야 한다. 이것은 중국 소매업에 있어서 가장 취약한 측면이기도 하다.

### (1) 경영방식(업태)의 경쟁

근래에 중국 소매업의 경영방식 변화가 현저하여 전통적 백화점은 점점 경영이 어려워지고 슈퍼마켓, 체인점, 전문점, 직접 판매점, 구매서비스 등 새로운 경영방식이 급성장을 보이고 있다. 가까운 장래에 외국처럼 특색있는 경영방식, 예를 들어 백원점(百元店), 할인점, 편의점 등이 소매업의 주류가 될 것이다. 그러나 어떠한 경영방식도 그 장점과 단점이 있다. 예를 들면 슈퍼마켓은 가격이 싸고 대량으로 상품을 사면 편리하기 때문에 판매원의 환영을 받고 있지만 소량으로 살 때는 상품선택이 복잡하고 지불에도 시간이 걸린다. 전문점은 종류가 적어서 다품종의 구매에는 적합하지 않다. 경쟁 속에서 기업은 취급하는 상품, 고객의 선택, 경쟁 상대의 상황에 의해서 자신의 경영방식을 선택해야 한다. 그것은 단일 경영방식의 경우도 있는가 하면 복합식 경영 방식의 경우도 있으므로 구체적인 상황에 의해 결정해야 할 것이다.

### (2) 상권입지의 경쟁

오랫동안 유통기업은 가장 변화한 도심을 선택하는 것이 당연한 것이었다. 그러나 이러한 출점 경향에 변화가 생겨나고 있다. 북경의 새특(賽特), 연사(燕莎)는 도심에 입지하고 있지 않고 상해의 신세기 유통업 빌딩도 개발지였던 포동(浦東)에 있다. 그러나 이들 점포는 번창하고 있고 전국에서도 유명하다. 이에 반해 도심에 있어도 적자 경영 내지 적은 이익밖에 내고 있지 않은 듯한 대형 백화점을 많이 볼 수 있다. 이제부터 이 전통적인 입지선택의 표준을 다시 검토해야 하고 경영자도 하나의 새로운 과제로서 중시해야 한다.

점포를 어디에 입지할 것인가는 사전에 수요량, 구매력, 공급량, 경쟁의 정도를 생각하지 않으면 안 된다. 오랫동안 점포입지는 모두 도심을 선호해 도심부의 경쟁을 심화시켰고 공장, 주택지 주변은 쇼핑이 오히려 불편했다. 생활 리듬이 빨라지고 반 년 간에 변화한 도심에 한번도 가본 적이 없는 사람들도 많이 존재하고 있다. 유통기업은 구매행동의 변화에 주의하고 잠재된 경쟁자의 동향을 분석해서 적당한 지역을 선택해야 한다. 그렇지 않으면 경영자의 눈부신 꿈은 아마도 실현될 수 없을 것이다.

### (3) 문화적 서비스 경쟁

유통업 경쟁이 어느 정도까지 발전하면 경쟁의 중심은 문화적 서비스로 나타난다. 소비자가 요구하는 서비스에는 보편성과 특수성의 양면을 갖고 있다. 과거에는 웃는 얼굴로의 대응이나 편리성으로 만족했지만 사회의 진보에 따라 소비자의 서비스에 대한 욕구도 점점 높아지고 있고 개성이 요구되고 있다. 서비스 수준의 향상에는 한계가 없어서 서비스에는 깊은 내용을 갖고 있다고 할 수 있겠다. 유통업 서비스의 경쟁 속에서 소매기업은 우선 소비자의 보편적인 요구를 만족시키지 않으면 안 된다. 예를 들면 큰 상품의 무료배달 서비스, 휴식장소, 옷을 입어 보는 방 등이다. 더욱이 소비자의 독특한 요구에 주의하여 적극적으로 만족시켜야 한다. 소비자의 보편적인 요구에 대해서 대부분의 유통기업은 세심한 서비스를 제공하고 있지만 이러한 서비스는 경쟁상대가 흉내 내기 쉽고 자기의 장점으로써 발휘되기 힘들다. 현명한 유통기업은 소비자에게 독자적인 서비스를 제공함으로써 소비자는 그것에 만족하고 고정고객으로서 정착하는 것이다. 이것은 문화와 서비스의 결합으로 경영자의 문화적 소질이 요구된다.

예를 들어, 중국에서 외자와 유연한 협력방식으로 경영하고 있는 북경 「노복야(老福爺) 백화점」은 특정한 소비자군을 상대로 하여 점포 장식과 상품 진열, 상품 머천다이징 등을 모두 특정한 소비자의 흥미와 기호에 맞게 실시하여 일정한 주제(theme)를 강조하고 있다. 고객은 상품을 구매하는 동시에 유행과 색채의 코디네이션지식도 얻을 수 있다. 패션 중심지 파리의 로맨틱한 예술 스타일은 이 백화점의 독특한 점이다. 유통업 서비스는 점점 높은 수준 단계로 진보하고 있어 소매기업은 기분 좋은 서비스, 창조성 있는 서비스, 문화적인 서비스를 제공해야 한다.

(4) 판매촉진 경쟁의 심화

오랫동안 소매기업의 판매촉진 경쟁은 주로 악순환의 가격경쟁으로 나타났다. 그 결과 서로 매우 큰 손실을 입어 시장의 건전한 발전에 나쁜 영향을 주었다. 다양한 경험을 토대로 유통업 경영자가 점점 성숙해서 자기표현의 추구, 문화적 서비스의 제공 등을 통하여 비가격경쟁에 의한 기업의 발전을 계획하려 하고 있다.

요컨대 소매업의 경쟁은 피할 수 없는 것이다. 기업은 심한 경쟁 속에서 승리를 거두기 위해서 시야를 넓히고 전략 목표의 요구에 따라 목표 전체를 자세히 분석하여 유통기업을 유리한 방향으로 이끌고 목표 전체의 실현을 달성하여야 한다.

2. 중국 도매업의 경쟁수단과 발전방향

생산과 판매관계의 부조화는 유통경로충돌의 주된 원인이기 때문에 전면적으로 개혁하지 않으면 안 된다. 유통경로 네트워크를 구축할 때 도매업의 역할은 무시할 수 없다. 그 역할중 하나는 강화의 역할이다. 다시 말하여 상품의 집중과 분산, 공급조절, 신용창조, 판매촉진 등이다. 또 하나는 개발의 역할이다. 즉 지도원조, 상품개발, 유통경로의 체계화, 조직화 등이다. 도매업이 그 기능을 잘 수행하지 않으면 상품을 제대로 유통시킬 수 없고 시장정보도 충분히 전달할 수 없다. 선진국에서는 도매업의 비중이 저하된 때도 있었지만 그것은 제조업자의 자기 판매가 일방적으로 확대된 결과가 아니라 제판동맹, 도매와 소매의 연합 일체화가 가져온 결과로 독점자본이 집중된 결과이다. 도매업의 역할은 새로운 도매업태를 통해 강화되어 도매업의 시장기능을 다시 인식하지 않으면 안 된다.<sup>12)</sup> 중국의 실정에서 보면 도매업은 앞으로의 발전 경향으로써 다음의 세 가지를 꼽을 수 있겠다.

1) 총판매, 총대리

도매기업이 제조업자의 대리로서 상품을 판매하고 또는 도매업자가 실제로 상품을 판매하지 않고 생산자와 판매자를 위해 정보제공 등의 서비스를 한다면 제조업자로부터 수수료를 받는다. 이러한 방식은 국제적으로 자주 볼 수 있고 근래 중국에서도 성공한 도매기업에 많이 나타나고 있다. 유통기업은 주식소유나 합자 등을 통해서 자본 연휴(資本連携)에 의해 생산기업과 밀접한 관계를 맺고 있다. 그 외에도 중개인(broker)등 여러 가지 형식이 모색되고 있다.

2) 유통배송센터

유통배송센터는 체인경영의 발전에 따라 생겨난 도매유통업의 형식으로 앞으로 큰 발전이 예상되고 있다. 지금 국제적으로 채용되고 있는 유통배송센터 방식으로써 하나는 일

12) 만전무(万典武) 외(1992), 일용공업품 도매체제의 개혁연구, 경제관리출판사.

본방식이 있다. 그 특징은 기업자신이 배송센터를 설립하고 해당기업 또는 관계기업에 대해 서비스를 제공하는 것이다.

또 하나는 네덜란드, 영국 등을 대표로 하는 구주방식(歐洲方式)으로 그 특징은 도로 교통 등 도시의 하부구조(infrastructure)건설에 따라 발전해 온 유통배송센터이다. 중국 도매업은 시장조정, 업태재편의 좋은 기회를 살려서 자신의 자원적 우위성을 충분히 발휘하여 표준화, 근대화, 공동화의 유통배송센터를 설립하여 체인회사를 위해 배송서비스를 제공한다거나 체인 회사를 설립해서 중소기업과 연합하여 체인시스템 내부에서 통일적으로 배송서비스를 실시해야 한다.

### 3) 전문 도매시장

중국의 전문 도매시장은 20년 가까이 발전을 통해서 벌써 조정단계에 들어서고 있다. 절강(浙江), 광둥(廣東) 등 전문 도매시장이 이미 발전한 지역에서 단계성이 특히 확실하게 나타나고 있다. 최근 이러한 지역에 있어서 전문시장은 포화화·정체화의 경향이 나타나고 있지만 발전의 중점은 수량 확장에서 구조 조정으로 전환되고 있다. 중국의 전문 도매시장은 농촌 기업 및 사영 기업과 함께 발전해 온 것으로 거래의 폭이 넓고 거래량도 많아서 중소기업에 있어 가장 좋은 판매시장이 되었다. 그러나 최근에는 시장의 불건전함, 거래행위의 비표준화, 상품의 품질문제, 시장관리의 문제, 세금의 포탈 등의 문제가 존재하고 있어서 개혁이 필요하다. 첫 번째는 거래방식의 개혁이다. 신용거래, 대리거래, 선물거래 등의 도입에 의해 단순 거래기능에서 다 기능 거래에의 변혁을 실현시키는 것이다. 두 번째는 시장 내부조직의 개혁이다. 시장 내부 조직의 개혁은 주식제도의 도입, 넓은 지역에 걸쳐서의 자본연휴를 실현하는 것과 함께 기업을 독자, 합병 또는 주식회사로 개조해서 시장위험에 저항하는 힘을 증강시켜야 한다. 세 번째는 시장업태의 표준화와 혁신이다. 전시회, 정보전달기능 등을 발전시켜 전시, 거래, 정보의 교류, 배송기능이 갖추어진 건전한 시장체계를 만들어 내는 것이다.

## IV. 중국의 유통경로정책

계획경제체제에서 시장경제체제로 전환하는 중에 중국 기업의 유통경로관계는 큰 변혁이 생기고 있다. 지금부터 새로운 유통경로관계의 특징과 성인(成因)을 상세히 검토하는 동시에 전통적인 유통경로와 새로운 유통경로의 모순과 충돌에 대해 경제학의 시점에서 분석을 더할 것이다. 또 유통경로 충돌의 해결 및 생산부문과 판매부문의 관계 조화에 대해서 그 대책을 찾으려고 한다. 유통경로가 발전하는 중에 생긴 모순과 충돌은 구조적이어서 그것은 유통경로가 환경의 변화에 따라 변화하는 것이라고 생각할 수 있다. 유통경

로 충돌을 해결하는 방법으로는 시스템전체가 같은 목표를 가지고 긴밀하게 서로 협력하여 새로운 유통경로의 구축을 모색하는 것이다. 결국 유통경로를 구축할 때 기업은 시스템 전체 효율의 향상을 계획해야 하며 전통적인 유통경로에 있어 자신의 이익 내지는 단기적인 목표만 중시하여 전체 이익을 고려하지 않는 상황은 피해야 한다. 이것은 제조업자와 공급자, 판매자가 함께 이익을 공유할 수 있는 강력한 파트너십(partnership)체계를 확립하는 것을 의미하고 있다.

## 1. 시장경제에서의 유통경로체계의 변혁

### 1) 중국 유통경로 변혁의 특징

전통적인 체제 아래에서는 국영 유통업부문은 생산기업에 대해 통일된 상품을 사들이는 것과 독점으로 판매하는 권리가 주어져서 생산기업은 상품판매의 권리도 유통 경로를 선택할 권리도 없었다. 기업의 판매유통경로에 있어 행정화 및 독점화의 경향은 명확했다. 그러나 개혁 개방이후 이러한 상황이 타개되어 새로운 유통경로가 형성되어지고 있다. 그 주된 특징은 다음과 같다.

#### (1) 다원적 유통경로구조의 형성

종래에 있어서의 계획경제, 수직적 관리, 행정적 배분관계를 기본적인 특징으로 하는 국영 유통기업에 의한 시장지배는 상황이 매우 달라져 대부분의 상품은 다양한 유통 경로를 통하여 판매되고 다 유통경로경쟁의 환경이 형성되어지고 있다. 생산자와 판매업자의 거래는 자유롭게 실시되게 되었다.

#### (2) 유통경로의 재편성

각각의 수익에 기초해서 제조업과 유통업 사이의 유통경로선택으로 국영 유통업 시스템과 구매 판매 협동조합 시스템은 이미 유통의 유일한 유통경로가 아니게 되었다. 비국유경제가 차지하는 비중은 점점 상승하고 있다. 1999년의 점유율을 보면 국유 또는 나라가 주식을 소유하는 소매업 부문의 연간 판매액은 전년도에 비해 2% 감소했고 협동조합 경제 유통업은 0.7% 증가했으며 비국유 경제 유통업은 12.5% 증가하고 있다.<sup>13)</sup> 새로운 유형의 판매자가 출현하고 새로운 판매유통경로가 형성되었다. 이 새로운 유통경로에는 도매와 소매의 일체화, 대리제, 수직 마케팅시스템 등이 있다.

#### (3) 직접적 유통경로의 현저한 발전

생산부문에 있어 많은 대기업은 마케팅전략에 있어서 직접적인 판매유통경로의 구축을

13) 중국국가통계국(2000), 상계서에서 저자 정리

선호한다. 예를 들어 생산기업이 전문 판매점을 설립하는 것 등이다. 지금 제조업자에 의한 직접 판매는 이미 중요한 판매 방식이 되어 있다. 이것에 의해서 국영 도매업의 경영상황은 점점 악화되어 파산에 처한 기업도 많이 볼 수 있다.

#### (4) 급성장을 보이고 있는 새로운 유형의 유통업체

사회제도와 경제구조의 급속한 변화에 따라 유통시스템의 말단에 위치한 소매업의 구조에 큰 변혁이 생겨나고 있다. 근래에 편의점, 슈퍼마켓, 체인점 등이 잇따라 출현하고 있다. 개략적인 통계에 의하면 중국에 체인회사는 1,000사 이상, 15,000점포에 달하고 있다. 대규모 및 중규모의 도시에 있어서 체인점의 판매액은 소매 연간 판매액의 5% 이상을 차지하고 있어 판매액의 성장률은 전통적인 소매점의 그것을 훌쩍 넘어 전통적인 업체의 강력한 경쟁상대로서 시장에 참여해 오고 있다.<sup>14)</sup> 또 이러한 새로운 소매업체는 전통적인 소매업과 달라서 선진적 경영수법을 사용하여 새로운 경영 이념에 기초해서 단순한 상품의 판매가 아니라 새로운 생활스타일을 제안하고 소비자 생활의 질을 향상시키는 역할을 다하고 있다.

#### (5) 외국 소매기업의 중국시장 참여

실력 있는 외국의 소매기업은 선진적 경영이념과 관리기법을 이용하여 중국 시장에 참여하여 중국의 전통적 소매업의 생존을 위협하고 있다. 미국의 월마트, 프랑스의 까르푸, 독일·스위스 합자의 매트로 등이 심천(深圳), 상해(上海), 광주(廣州), 북경(北京), 대련(大連) 등 대도시에서 점포를 개점했다. 이들 외자 소매기업은 풍부한 자금력 및 선진적인 경영 컨셉트, 섬세한 서비스에다 저 가격 등의 수단을 이용해 중국의 소매시장에 참여하였다. 중국의 유통기업은 그들에 대항할 수 없었다. 특히 외국 소매 기업은 선진적인 경영이념과 뛰어난 서비스를 갖고 있기 때문에 지금까지 정부에 의해 융숭하게 보호를 받아왔던 국영 소매기업에 있어서는 큰 위협이 되고 있다. 1999년부터 중국 정부는 GATT가입의 조건을 갖추기 위해 또 외자를 흡수하기 위해서 유통업부문에 있어서의 외자도입을 제한하는 정책을 완화하였다. 1998년의 중반까지 중국의 국무원에 의해서 심사·허가된 합자 소매기업은 20사로 그 후에 또 20사가 추가되었다.

## 2) 유통경로관계에 있어서의 변혁 원인

### (1) 제조업자의 유통경로 선택권 확립

기업의 권리확대를 중심으로 한 경제체제개혁에 의해서 대부분의 제조업자는 자유롭게 자기 제품을 판매할 수 있게 되었다.

14) 상계서에서 저자 정리

1979년의 「국영 공업기업 경영관리 자주권의 확대에 대한서의 약간(若干) 규정」에서 기업의 직접적인 판매권을 확대한 것을 필두로 1988년의 「전민소유제(全民所有制) 공업기업법」 및 1992년의 「전민소유제 공업기업의 경영제도전환 조례」에서는 산업기업에 의한 직접 판매권리의 응용 범위를 구체적으로 정해서 그 응용을 법률적으로 보장했다. 그와 동시에 중국 정부는 계획상품의 범위를 축소하고 국영 유통업 기업에 의한 통일된 상품을 사들이는 것과 독점으로 상품을 판매하는 제도를 폐지하여 공업기업의 직접 판매에 관한 정책적인 제한을 없앴다. 이러한 제도 아래서 산업기업은 본래의 계획유통경로를 포기하고 직접 판매를 실시하여 제조업자에 의한 직접 판매는 다양한 유통경로 속에서 그 발전이 가장 빨랐던 것이다. 1979-1982년 사이에 직접 판매를 실행한 제조업자가 2,832사에서 22,052사 까지 늘어서 1993년에는 중국 공업제품의 직접 판매비율은 50.7%에 달하고 판매액은 1,234.6억 위안이었던 것이 1994년에는 그 비율이 67.1% 까지 상승하고, 1990년대 말에는 70% 이상에 달하고 있다.<sup>15)</sup>

## (2) 시장개혁에 의한 유통경로경쟁

유통부문에 있어서 시장개혁의 가장 현저한 성과는 다원적 유통경로의 주체가 형성된 것이다. 국영유통업, 구매판매 협동조합 유통업, 공장의 직접 판매, 소매업과 도매업의 일체화, 그 외에 정부와의 관계부문에 의해 설립된 유통업, 개인 및 사영(私營) 유통업 등 다양한 유통경로가 출현했다. 다원적 유통경로주체의 형성에 따라 행정기구에 의존하는 행정적인 배분관계는 수익을 기본으로 하는 시장관계로 변해 온 것이다. 다 유통경로에 의한 유통은 제조업자와 판매업자에 의해서 선택범위가 넓어져 유연적이면서 경쟁적인 유통경로가 형성되었다. 특히 비국유 유통경로구성원이 차지하는 비율의 상승은 행정적 유통경로와 유력한 경쟁관계가 형성된 것을 의미하고 있다. 유통경로경쟁 결과 유통경로의 조정과 재편이 촉진되었다. 예를 들어 유통기업 사이의 행정적 등급체계가 철폐되어 자유롭게 거래의 파트너를 선택할 수 있게 되었다. 또 소매업은 단일점포의 경영방식에서 다양화되어 체인형식의 경영, 특허제, 협업 등이 출현하여 소매업의 경쟁이 촉진되었다.

## (3) 유통경로변혁의 원동력-시장이익의 추구

오랫동안 중요한 지위를 차지하고 있던 부족경제(不足經濟) 아래서의 판매는 생산에 비해서 쉬웠기 때문에 많은 제조업자는 자기 판매를 희망했다. 1990년대 이후 중국에서 물품부족이 기본적으로 해소되고 구매자중심 시장이 형성되고 있어서 시장경쟁이 점점 심해지고 있다. 생산기업은 시장개척 및 거래비용을 줄이기 위해서 더 효율적인 유통경로를 탐구하기 시작해 대리제가 출현하였다. 1994년 이후 생산기업과 유통기업은 경영면에서 곤란하게 조우(遭遇)하여 냉정한 현실 아래서 쌍방이 함께 새로운 유통경로를 모색하

15) 상계서에서 저자 정리

게 되었다. 대리제는 가장 효율적인 유통경로방식으로 인정되어 광범위하게 이용되게 되었다. 일부 중국의 학자는 대리제를 「신형 공업관계」의 규범, 「안정적 시장마케팅체계」라고 말하고 있다.

## 2. 유통경로에 있어서의 모순과 충돌 : 경제학적 분석

다른 이익 주체가 존재하고 있기 때문에 유통경로에 있어서의 모순과 충돌은 반드시 생겨난다. 중국에 있어서 제조업자와 판매업자의 사이에 그 모순과 충돌이 가장 선예화(先鋭化)되어 있다. 일반적으로 제조업자는 가격을 인하해서 상품이 팔린 판매 등의 수단을 강구해서 판매를 촉진시키려고 한다. 그러나 이익으로 소비자를 유인하는 유통경로 경쟁은 이미 한계에 와 있다. 여러 가지 시행착오를 거쳐서 전략적인 경영이념을 가진 선도기업은 제조업자, 도매업자, 소매업자 사이에서의 시스템화 조직 만들기를 거두어들이고 상호간의 교류와 협력을 강화하려고 하고 있다. 따라서 중국 유통경로의 발전 속에서 나타난 각종 문제에 대해 분석하기로 한다.

### 1) 자기 판매와 대리제 판매

상품이 판매시장에 들어가는 단계에 있어 제조업과 유통업 사이에는 상품판매의 주도권을 쥐려고 심한 충돌이 생기고 있다. 제조업자가 자기 판매를 실시해야 할지 어떨지에 대해서 중국에서는 전혀 다른 의견으로 나뉘지고 있다. 한 가지는 제조업자가 제품의 생산과 판매의 일체화를 실현해야 한다는 주장이고 또 한 가지는 전 사회적인 범위에서 유통을 실시해야 한다는 즉 상품의 판매는 유통부문에 맡겨야 한다는 주장이다. 학계에서 이 문제에 대해 활발히 논의하고 있음에도 불구하고 실제상황을 보면 제조업자에 의한 자기 판매비율이 매년 증가하고 있다. 「제조업자의 자기 판매」에 대해서 여러 가지 설명이 되고 있지만 유통업부문은 제조업자가 판매업자를 통하지 않고 상품을 판매하는 것을 자기 판매라고 설명하며 생산부문에서는 비 계획상품의 판매는 제조업자의 자기 판매라고 설명하고 있다.<sup>16)</sup> 「제조업자의 자기 판매」는 명확하게 정의되어 있지 않은 것이 실정이다. 본래 「제조업자의 자기 판매」는 시장경제를 도입하기 시작한 때에 일부의 비계획 상품이 제조업자에 의해 직접 판매되는 것을 의미했었다. 그것을 더 정확하게 말하면 「직접 판매」라고 해도 좋을 것이다. 현재로는 「제조업자의 자기 판매」는 제조업자가 중간 판매업자를 통하지 않고 직접 상품을 판매하는 것을 가리키고 있다. 「자기 판매」는 직접 판매의 특레이다. 현재 중국에서는 제조업자의 직접 판매에는 크게 두 가지의 유형이 있다. 판매회사를 만들지 않고 상품을 판매하는 경우와 제조업자가 스스로 판매회사를 만들어서 상품을 판매하는 경우이다. 첫 번째 유형은 제조업자가 시장동향의 파악 및 유통효율의

16) 왕택국(王沢国)(1997), '중국 공장직접판매의 발전에 대해서', 중국유통경제, 제1기 북경물류학원.

향상을 목적으로 하고 있다. 장기적으로 보면 두 가지의 발전 동향이 예측될 것이다. 하나는 제조업자가 다른 유통경로의 개선에 의해 자기 판매를 포기하고 전문 판매회사를 이용하는 것이고 다른 하나는 상품의 특징과 경영의 장점을 이용하여 자기 판매유통경로를 중시해서 규모가 있는 유통경로를 형성시키는 것이다. 두 번째 유형은 부문의 이익을 기초로 한 것이다. 여기서 말하는 부문이익은 상품을 판매하는 것에 의해 획득한 부대수익이다. 이것은 부문이익의 약화·강화에 의해서 소실 또는 확장된다. 제조업자의 자기 판매는 부문의 분업장점을 살리고 있지 않고, 사회 자원의 우위적 배치의 원칙에서도 괴리되어 있다. 근래에 많은 기업은 분업의 장점을 무시한 자기 판매를 실시해서 시장거래의 질서를 교란시키고 있다. 특히 일부 제조업자는 공급<수요의 때에는 자기 판매를 하려고 한다. 그 목적은 독점이윤의 획득이다. 공급>수요의 때에는 판매업자에 상품의 판매를 맡기려고 한다. 이에 대해서는 많은 비판이 쏟아지고 있다. 그러나 이러한 문제점이 존재함에도 불구하고 제조업자의 자기 판매를 전부 부정할 수는 없다. 제조업자의 자기 판매에는 그 존재의 이유와 필연성이 있기 때문이다. 경제적 측면에서 보면 유통경로의 비용과 수익 비교는 기업이 유통경로를 선택할 때의 기준으로 제조업자는 자기 판매도 판매업자의 이용도 이러한 비교의 결과에 따른 것이다. 중국은 장기간에 걸쳐서 생산을 중시하고 유통을 경시하는 상황이 존재했기 때문에 생산이윤율은 유통이윤율을 훨씬 넘고 있었다. 시장경제 개혁 이후 유통부문에 있어 자금부족의 모순이 표면화되었고 이것은 유통부문의 이윤율이 생산부문의 이윤율보다 훨씬 높은 것에서 확실히 나타나고 있다. 제조업자는 시장이익을 위해 자금을 유통부문으로 옮겨 제조업자 직접 판매의 발전을 가져왔다. 더 분석하면 직접 판매 거래방식은 체제전환의 산물이다. 경제체제가 계획에서 시장으로 전환되는 중에 여러 가지 거래방식으로 시장수요의 공간을 메우는 것이 필요하게 되었기 때문이다. 그러나 제조업자의 자기 판매가 일방적으로 확대하는 경향에는 주의를 기울여야 한다. 이른바 일방적인 확대라는 것은 기업이 생산규모, 제품의 조건, 자신의 자원 상황을 고려하지 않고 직접 판매를 한다는 경향이다. 결국 생산기업은 판매업자와의 협력을 전혀 생각하지 않고 많은 자금과 인원을 소비해서 자신의 판매회사를 설립하려고 하는 것이다. 이것은 사회분업의 원칙에 반하는 것이다. 이 일에서 발생한 유통경로충돌은 경제적인 요인 외에 비경제적인 요인도 있다. 예를 들어 중국의 기업은 장기간에 걸쳐 「작은 데도 불구하고 전면적(全面的)」, 「큰 데도 불구하고 전면적(全面的)」이라고 하는 현상이 존재하고 있었다. 또 제조업자는 기업 내의 실업자를 배치하기 위해 일부 인원을 판매에 투입하지 않고 자기 판매의 일방적인 확대를 가져왔다. 그 외에 판매업자의 마케팅이념의 부재와 관리능력의 낮음도 그 요인이다.

## 2) 대리 계약관계

1995년부터 중국 국가체제개혁위원회는 「유통업 대리제의 발전」을 국가체제개혁의 중점으로써 추진해 왔다.<sup>17)</sup> 중국의 유통업 대리제도는 그에 의해서 정식으로 발족한 것이

다. 유통업 대리기업은 상품유통에 종사하는 대리기구로서 출현하여 그 제도의 발전은 종래의 상품유통제도의 부족한 점을 보충하는 경제발전의 객관적인 수요에 적합하다. 대리계약관계 속에서 유통업과 제조업자는 하나의 이익공동체이기 때문에 이렇게 형성된 유통경로는 비교적 안정되어 있다. 또 대리제도에서는 생산기업과 유통업 사이에 전업화와 분업화가 실현되어 각자의 효율을 높였다. 동시에 좋은 신용관계의 형성에도 도움이 되는 것이다. 그러나 다양한 원인으로 대리제의 운영에는 아직 해결해야 할 문제가 많이 존재하고 있다. 주로 제조업자측은 상품이 과잉재고일 때 대리제를 요구하지만 상품이 잘 팔릴 때에는 직접 판매를 실시한다. 또는 대리상과 계약을 맺고 있으면서 계약이 없는 판매업자에게 상품을 제공하여 대리상의 이익을 잃게 하는 것이다. 다른 한편 유통기업의 경우 제조업자와 대리계약을 맺고 있음에도 불구하고 다른 제조업자의 저가격 상품을 구매하는 것과 계약 제조업자의 우우정책(優遇政策)을 이용해서 상품의 전매(轉賣)를 실시하는 것 등이다. 또 대리비용의 지출을 확대시키기도 하고 제조업자에 대한 대금지불을 연기시키기도 하여 제조업자에게 손실을 주는 것이다. 대리 쌍방의 신뢰부재는 대리 계약관계의 안정을 파괴시키는 것이다. 제조업자가 유통경로를 선택하는 시점에서 보면 이러한 문제의 존재는 대리 비용(cost)을 높이는 것이 된다. 대리 비용에는 대리상에게 지불하는 수수료 외에 대리자에게 제조업자의 이윤 최대화를 달성하게 하기 위해 지불하는 비용도 포함된다. 대리 비용이 다른 거래방식과 비교해서 비용이 높은 경우 제조업자는 당연히 대리제를 포기하고 더 낮은 비용의 거래방식을 선택한다. 따라서 대리제를 더 발전시키기 위해서는 대리 계약관계의 관리를 강화해야 한다. 구체적으로 다음과 같은 수단을 강구해야 한다.

- 대리제는 제조업자가 판매업자와의 장기적인 거래로 단순한 상품-화폐 또는 상품-상품의 거래 관계가 아니라 거래 쌍방의 신뢰관계도 포함되어 있다.

대리제에 있어서의 상호신뢰는 거래를 하는 기초로서 현재의 중국 대리제의 발전 속에서 이러한 상호신뢰가 결여되어 있기 때문에 대리제의 건전한 발전에 나쁜 영향을 주고 있다. 이 문제를 해결하는 방법으로써 기업간의 장기적인 업무 제휴와 대리 법률의 건전화 를 생각할 수 있겠다.

- 대리제는 대리기업에 있어 매수 판매에 따라 시장위험이 적지만 상품판매수량에 의해 기업에 주는 규모의 이익이 약하다.

대리상의 판매노력을 촉진하기 위해서 다양한 대리 제도가 형성되어 있다. 판매가격이 대리자의 이익과 직접적인 관련이 있기 때문에 대리자는 단기 이익의 최대화를 구하려고 하여 제조업자의 이윤에 마이너스 영향을 줄 수도 있다. 제조업자의 수익을 높이기 위해

17) 진자찬(陳資燦)(1997), '중국 유통업 대리제의 과거와 미래', 유통업경제와 관리, 제5기 주상학원.

서는 대리자의 보수와 이익을 상품 판매량에 따라 지불하는 동시에 대리자에게도 일정한 위험을 짊어지게 하는 것이 중요한 과제가 되고 있다.

- 「상품의 횡류」 현상이 생긴 근본적인 원인은 제조업자의 직접 판매가격이 대리유통 경로의 가격보다 매우 낮고 또는 대리제 아래에서 제조업자의 상품이 대리자를 통하지 않고 직접 그 대리지역에서 판매되는 것이다.

제조업자로서는 장기 이익을 중시하고 장기적인 발전을 구하기 위해서 대리자의 이익을 중시해야 한다. 결국 대리자에게 발전의 기회를 주고 대리자애로의 지원을 강화하는 것에 의해 대리 유통경로를 발전시켜야 한다. 대리 유통경로와 직접판매 유통경로가 공존하는 경우에는 제조업자가 두 가지 유통경로의 가격차를 적절한 범위로 억눌러야 한다. 그러므로 「상품의 횡류」 현상은 그 존재의 기반을 잃게 될 것이다.

### 3) 수직일체화(垂直一体化)

수직일체화는 1980년대 이후 중국 유통경로 중에서 가장 주목받고 있다. 수직일체화라는 것은 수직 유통경로의 구성원인 생산자, 도매판매자, 소매판매자가 유통경로구성원 지도자의 통일된 지도 아래서 일체화를 실현하는 유통경로형태이다. 이것은 생산·소매 일체화 또는 도매·소매 일체화 또는 생산·도매·소매 일체화의 유통업체제이다. 그리고 생산자도매업자소매업자가 각각 지도자 위치에 있는 경우 3종류의 수직일체화 형태가 형성된다. 수직일체화의 발전은 전통적인 판매유통경로에 대한 배제이고 유통경로발전의 새로운 방향이다. 전통적인 판매유통경로는 대단히 분산된 네트워크로 독립적인 제조업자, 도매업자, 소매업자에 의해 구성된 유통경로구성원은 서로 조절할 힘이 부족해서 전부 자기이익만 생각하고 시장활동을 하기 때문에 가끔 유통경로 전체의 이익을 감소시킨다. 이에 비해서 수직일체화는 유통경로 구성원이 일체화된 유통경로 전체의 이익 최대화를 계획하는 것이다. 실제로 도매업, 소매업 또는 제조업자 주도형의 일체화 조직은 그 발전이 신속한 것에 비해 자산 연결형과 계약 연결형의 수직일체화 유통경로의 발전은 상대적으로 늦어지고 있다. 이러한 상황이 존재하는 원인은 여러 가지 있지만 기업간의 협력정신이 결여되어 있는 것이 그 원인으로 볼 수 있다. 더욱 중요한 것은 중국 시장체제가 아직 건전하지 않기 때문에 기업간의 연합 생산비가 높아서 안정된 거래관계를 유지하기 위해서는 보다 많은 체제전환 비용과 유통경로마찰 조절비용을 지불하지 않으면 안 된다. 이러한 비용은 거래비용에 포함되어 높으면 높을수록 지방기업의 협력과 기업, 지역간의 협력이 제한되게 된다. 일반적으로 말하면 연장형 수직 유통경로시스템은 전환 비용과 마찰 조절 비용이 낮지만 관리비용이 높다. 경영조직의 증가로 관리비용이 증가하는 것은 당연한 것이다. 관리비용과 이익손실을 감소시키기 위해서는 계약형 수직 유통경로시스템을 발전시켜야 한다. 구미 선진국에서는 계약형 수직유통경로시스템을 많

이 볼 수 있다. 계약형 수직 유통경로시스템은 연장형 보다 관리비용이 상대적으로 낮을 데다가 구성원인 기업은 독립되어 있기 때문에 유통경로마찰 조절 비용도 낮은 수준으로 억제할 수가 있다.

## V. 결 론

중국 유통기업에 있어서 유통경로네트워크를 어떻게 구축하는가에 따라 경영비용을 저하시키고, 선진적인 관리기술의 도입으로 기업의 경영수준을 높여 점점 심해지는 유통경로경쟁에 어떻게 대응할까가 과제로 되어 있다. 유통경로경쟁은 네트워크 경쟁으로 나타나서 유통경로경쟁 속에서 우위를 차지한 기업은 보통 효율적인 네트워크를 가진 기업이다. 중국기업 판매유통경로는 이전의 느슨한 형태에서 네트워크 전체이익을 중시한 경영일체화를 목표로 하여 발전하고 있고 이것은 중국 유통경로에 있어서 하나의 큰 변혁이다. 그러나 네트워크의 구축은 아직 이상적인 형태에 도달하지 못 하였다. 중국의 많은 기업은 아직도 제품, 가격, 판매촉진에 있어서 규모의 장점을 살리지 못하고 있다. 따라서 기업 활동은 바람직한 결과를 달성하고 있지 못하고 있다. 시장환경과 소비자행동의 변화에 대응하기 위해서 기업은 판매전략의 구조를 조정하고 새로운 유통경로의 구축을 설계하여야 한다. 중국 유통경로의 발전 속에서 생겨나고 있는 모순과 충돌은 구조적인 것으로 시장환경조건에 의해서 변화한다. 이것을 해결하는 방법으로는 같은 목적을 향해 긴밀하게 서로 협력하면서 끊임없이 새로운 네트워크의 방향성을 모색하는 것이다. 유통경로경쟁의 심화에 따라 유통경로 네트워크를 구축할 때 유통효율도 높이는 것에 중점을 두어야 한다. 이것은 제조업자와 도매업자, 소매업자가 함께 이익을 향수(享受)할 수 있도록 강력한 파트너십(partnership) 관계를 확립하는 것을 의미하고 있다. 다양한 유통 네트워크의 형성 및 운영은 사회, 경제, 정치, 문화와 법률 등 모든 요인의 영향을 받지 않을 수 없다. 관리형, 기업형, 계약형의 유통경로 네트워크는 각각의 장점과 단점, 또 각각의 상용범위가 있다. 예를 들어 대리제는 고도 전문화, 생산규모가 큰 상품에 적합하고, 수직 일체화도 다른 방식의 선택에 의해서 결과가 다르다. 그러므로 기업은 전체적인 실정에 기초해서 각각 합리적인 유통경로 네트워크를 구축해야 한다.

## 참고문헌

1. 대련시 통계국 (2000), 대련시 사회경제발전통감, 대련시 통계국.
2. 류경원(劉慶元)(1998), 유통업과 무역기업의 전략관리, 동북재경대학출판사.
3. 류경원, 우양(于洋)(1996), 중국 국내무역실무, 동북재경대학출판사.
4. 류용(1999), 유통업 성장론, 경제관리출판사.
5. 만전무(萬典武)외(1992), 일용공업품 도매체제의 개혁연구, 경제관리출판사.
6. 방홍(2000), '21세기 우리나라 체인유통업발전에 대한서의 사고', 유통업경제연구, 제1기, 중국유통업경제학회.
7. 빙운정(馮雲廷), 이회(李懷)(1999), 현대마케팅관리교정, 동북재경대학출판사.
8. 왕택국(王沢国)(1997), '중국공장직접판매의발전에대해서', 중국유통경제, 제1기, 북경물류학원.
9. 이상윤(2004), 중국유통정책연구, 연구소 유통21
10. 유소현(劉小玄)(2001.3), '중국기업발전보고', 사회과학문헌출판사.
11. 장후의, 명입지, 양전운(張厚義, 明立志, 梁傳運)(2003), '중국사영기업발전보고(中國私營企業發展報告)', 사회과학문헌출판사.
12. 진시평(陳視平)(1999), '상해 소매업체제 중에서의 수직제', 유통업경제-물자경제, 제6기, 중국인민대학.
13. 진자찬(陳資燦)(1997), '중국유통업대리제의 과거와 미래', 유통업 경제와 관리, 제5기, 주상학원.
14. 중국 국내무역국(1998), 소매업체 분류 규범 의견(시행), 국내 무역국.
15. 중국 국내무역국 유통업경제연구센터(1999), '중국 유통업발전 연구정보', 경제연구참고, 경제과학출판사.
16. 중국 국내무역국과 제조(1998), '우리나라 국내무역 대외개방문제연구', 중국 소프트과학, 제11기, 국가자연과학기금회.
17. 조후창(曹厚昌)(1994), 현대 상학, 악기공업출판사.
18. 한덕중(1999), '자산의 재편에서 발전을 구한다', 유통업경제와 관리, 제4기, 항주상자원.
19. 허문지(1995), 21세기를 향한 대만중소기업의 경영전략, 양지문화사업주식 유한공사출판.