

## 마윈(馬雲)의 기업가정신과 알리바바의 물류 전략

조진행\*

### The Entrepreneurship of Mayun and The Logistics Strategy of Alibaba Group

Jo, Jin-Haeng

#### Abstract

The Alibaba Company, founded by Mayun in 1997, captured no.1 position in the global electronic commerce industry in 2016. Logistics strategy and paying system of the firm have greatly contributed to its success. The study aims not only to investigate the entrepreneurship of Mayun to inspire Korean youths with it, but also to help Korean E Commerce industry with logistics strategy of the Alibaba Group.

The study adopts the management history approach through a literature survey on life time story, management philosophy of Mayun. Results from a study on Ma Yun's entrepreneurship style showed certain key characteristics: a global mindset, marketing and advertising proficiency, patriotism, a challenging spirit, and creativity.

Alibaba's logistics system has greatly contributed to the success of the company's E commerce trade so far. However, some things are left to be desired in the following areas: logistics management system, logistics contract unit price, competitiveness in warehousing compared to rival Chinese companies, and last mile delivery.

*Key words: Mayun, Alibaba, Electronic Commerce, Logistics, Mayun, China*

▷ 논문접수: 2017. 11. 28.   ▷ 심사완료: 2017. 12. 12.   ▷ 게재확정: 2017. 12. 27.

\* 한라대학교 경영학과 교수, [ingjo@hallac.ac.kr](mailto:ingjo@hallac.ac.kr)

## I. 서론

### 1. 연구목적 및 시기 구분

마윈은 1964년 9월 10일 항저우(杭州)시에서 태어났다. 항저우 진무대학 영어 전임강사를 하면서 1992년 하이보 번역사를 설립하여 1995년까지 경영하였다. 1996년에는 ‘옐로우페이지(Yellowpage)’란 홈페이지 제작사를 설립한 뒤 그해 3월 ‘항저우 텔레콤’과의 합작투자경험을 쌓기도 하였고, 1997년 12월에는 중국 대외경제무역부로부터 요청을 받고 지분 30%를 받는 조건으로 ‘국부통(國富通)’이라는 회사에서 중국의 투자 유치 및 대외 무역 관련 웹사이트들을 만들기도 하였다.

이러한 경험을 토대로 하여 마윈은 중국 중소기업의 수출을 도와서 중국제품의 경쟁력을 강화하고 일자리를 창출하겠다는 일념으로 1999년 B2B회사인 알리바바를 설립하게 된다.

그 후 자신의 의지를 불태우며 수많은 도전을 몸소 실천한 창업가형 기업가의 전형적인 삶을 살았다. 그는 열정과 신념으로 기업을 설립하여 성장·발전시켜 오늘날의 글로벌 알리바바그룹을 일으켰고, 중소기업의 수출을 적극 지원하고 일자리를 창출하는 사업보국 정신으로 중국 근대화에 크게 기여한 인물로 평가받고 있다. 특히 넷스케이프(Netscape)가 상장되고 이베이가 설립된 1995년은 세계적으로 인터넷 원년으로 그가 인터넷홈페이지 제작사를 돌아보고, 486컴퓨터를 사들고 들어와 인터넷후진국인 중국에서 창업을 실행에 옮겼다는 것은 무모하리만큼 엄청난 도전이며 불같은 투지의 산물이라고 할 수 있다.

그는 당시 중국에서 누구도 꿈꾸지 못했던 인터넷홈페이지 제작사를 창업하고, 글로벌전자상거래업 건설이라는 웅대한 꿈을 가지고 항저우에 ‘알리바바’를 설립함으로써 글로벌 알리바바그룹의

기반을 마련한 창업형 기업가이다. 그야말로 맨손과 열정만으로 그는 2015년 시가총액 252조원을 달성하여 인터넷인프라 기업 중 구글(Google)에 이어 2위에 오른 기적의 역사를 만들어 낸 중국 경제발전사와 역사의 궤를 같이하는 인물이라고 할 수 있다.

본 연구는 ‘글로벌 알리바바그룹 신화의 기반을 다진’ 알리바바 마윈 창업회장의 경영이념과 기업가정신이 그의 생애를 통하여 어떻게 형성되고 구현되었는지를 살펴 볼 것이다. 이를 위해 마윈의 생애를 크게 네 개의 시기로 구분할 것이다. 제1기는 소년기 교육 과정(6세~19세)으로 초등학교부터 고등학교 졸업할 때까지의 학창시절을 다룬다. 제2기는 청년1기(I) 최초 상업 활동 기간(20세~29세)으로 대학 입학시절부터 졸업 후 5년간 영어강사로서 근무하던 시기이다. 제3기는 청년2기(II) (31~43세)로 투잡(two job)을 뛰었던 하이보통번역회사를 그만 두고, ‘차이나옐로우페이지’를 설립하였다. 그 후 1999년 알리바바를 35세에 창업하고 2004년부터 흑자를 기록한데 이어 2007년 11월 홍콩 주식시장 상장 성공함으로써 창업기업을 안정기에 진입시킨 시기이다. 제4기 장년기(44세~53세)는 2008년<sup>1)</sup> 이후로 글로벌 기업으로 성장하기 시작한 시기로 잡았다.

이 시기에 알리바바는 마윈의 창의력으로 2014년에 약 8조 9천억원(520억 위안)으로 3년간 매년 150% 이상 연평균 성장률을 보여 주었다. 순이익은 동 기간 약 1,800억원(10억 위안)에서 약 4조 5천억원 (230억 위안)으로 23배나 경증 뛰었다. 또한 2013년 중국 전자상거래 시장에서 알리바바는 50.1%의 점유율달성함으로써 22.4%에 머문 2위 기업 JD닷컴을 압도했다.

1) 2008년부터 인터넷 보급률의 향상과 온라인 결제시스템의 개선, 물류서비스 수준 제고 등에 힘입어 B2C, C2C 모델이 급증하기 시작함.

## 2. 연구방법 및 구성

마윈의 경영이념과 기업가정신은 그의 전 생애를 통하여 형성되었다. 또한 그의 애국심과 도전정신, 신념의 정신(永不放棄) 및 카리스마가 아니었다면 알리바바그룹의 창업은 불가능했을 것이다.

신뢰에 기초한 인간관계와 도전을 통하여 ‘무에서 유’를 창조하는 불굴의 의지, 인품에서 흘러나오는 마윈의 카리스마가 알리바바그룹 창업의 밑거름이 되었던 것이다.

또한 전자상거래기업을 통하여 중소기업의 판로 개척을 선도함으로써 국가에 공헌하고 기술과 혁신을 통하여 전자상거래시장을 선도하고자 한 마윈 창업회장의 기업가정신이 자본주의시장을 본격적으로 도입하기 시작한 중국의 개발시기의 상황과 어울려 알리바바그룹의 고도성장과 비약적인 발전의 원동력이 되었다. 그는 1990년대 이후 중국경제의 장기간의 고도성장기가 주는 절호의 기회를 활용할 준비가 되어 있었다. 특히 중국전자상거래 시장의 고도성장을 적극적으로 이끌면서 사명감과 의지로 충만해 있었다.

본 연구의 본론 부분은 세 개의 장으로 구성되어 있다. II 장은 마윈의 생애를 네 개의 시기로 나누어 마윈의 활동을 살펴보고 기업경영을 통하여 드러난 경영이념을 제시하고 있다. III장은 마윈 알리바바그룹 창업회장의 기업가정신을 밝힌다. IV장에서는 알리바바그룹의 전자상거래 물류 전략을 살펴본다. 알리바바의 물류회사인 차이나오(Cainao)의 물류 비즈니스 모델과 전자상거래배송모델을 분석하고 문제점 및 개선방안을 제시하였다. V장은 이 연구의 결론 부분으로 주요 내용과 주장을 요약해서 제시하였다.

이 연구에 사용한 연구방법론은 알리바바 그룹이 지은 『마윈의 내부담화』, 왕리펀·리샹 저 『운동화를 신은 마윈』, 장옌 저 『알리바바 마윈의 12가지 인생강의』, 장샤오형 저 『마윈처럼 생각하

라』, 주요 일간지와 주간지 보도자료, 알리바바그룹 사보 등에서 수집된 자료를 근거로 하는 경영사적(經營史的) 연구방법론을 채택하여 문헌적 분석에 주로 의존하였다.

## II. 마윈의 생애와 경영 이념

### 1. 마윈 창업회장의 생애와 경영활동

마윈은 대학 시절 학과 대표 및 항저우사범대학 학생회장을 역임하면서 남다른 리더십을 보여주었으며, 최초의 일자리였던 대학 영어강사시절엔 은퇴 후에 집에서 한가하게 쉬고 있는 교수들의 일자리를 위해 ‘하이보통번역회사’를 설립하였다.

중국전자상거래 산업을 통하여 중국의 중소기업을 일으키겠다는 그의 애국심에 불타는 결코 꺼지지 않는 불꽃같은 도전정신과 신념으로 알리바바를 설립하였고, 그 후 마윈은 정부 주도의 중국전자상거래 발전이라는 호의적인 기업환경 속에서 철저한 기업가 정신으로 알리바바를 일구어냈다.

알리바바 설립 초기 ‘수익모델’조차 불분명하던 시절 그는 뛰어난 마케팅홍보 능력을 발휘하여 당시 중국의 내로라 하는 전자상거래업계의 대부들을 항저우로 불러들여 ‘西湖論壇’ 세미나를 개최하고 매년 정례화함으로써 그들과 같은 반열에 올라있음을 대내외적으로 과시하였다. 이를 계기로 알리바바 창립 초기 생존이 불확실하던 시기에 세계적인 투자회사인 ‘골드만삭스(Goldman Sachs)’의 자본을 성공적으로 유치하고, 이를 계기로 일본의 IT업계 대부 ‘손정의’의 투자를 이끌어 냄으로써 사실상 알리바바 성공시대의 문을 연 것이다.

그는 중국의 모택동의 공산당활동 전략을 기업경영에 도입하고, 덩샤오핑이 ‘南巡講話’에서 ‘개혁과 개방’을 확대 주문했던 1992년에 ‘하이보통

번역회사'를 설립한 '92派' 창업기업인에 이름을 올렸다. 무협소설(武俠小說)의 대가인 진용의 팬으로 진용을 사회자로 하여 무협소설의 '화산은검(華山論劍)을 모방한 '서호논단' 이벤트를 창시하여 전자상거래분야에서 그의 브랜드강화 마케팅 전략을 유감없이 발휘하였다. 또한 중국의 국제적 개방에 맞추어 영어 전공자로서 우연한 미국 출장에서 처음 접한 '인터넷의 세계'를 마음의 이상으로 설정하는 등 거침없는 글로벌 행보를 뚜벅뚜벅 걸어서 중국 최초 인터넷홈페이지 제작사인 '차이나엘로우페이지'를 설립하였다. 여기에서 쌓은 경험으로 드디어 알리바바를 설립한 것이다. 전자상거래의 기술에 문외한이었던 그는 고객의 욕구 즉 고객의 입장에서 기술이 개발될 수 있도록 진두 지휘하는 놀라운 마케팅능력을 보여주었다.

마윈의 창업정신과 경영이념은 그의 성장과정을 통하여 형성되고 성숙되었다. 마윈의 창업과 기업경영이 마윈의 인생이었듯이, 그의 삶의 철학과 세계관이 기업가정신으로 고스란히 발현된 것이었다.

기업의 지속적인 성장과 발전을 가능케 하는 기업문화의 바탕을 이루고 있는 창업정신은 기업경영의 여러 분야와 밀접히 연관될 수밖에 없다. 따라서 창업정신에 대한 연구도 경영철학과 사상, 경영정책과 전략, 경영목표 등과 관련지어 이루어지고 있다.

각 시기 구분은 그의 학창시절과 청년시절, 그리고 중국 전자상거래 시장의 구분을 따라서 구분하였다.

#### 1) 소년기 교육 과정(6세~19세)

마윈은 1964년 9월 10일 항저우(杭州)시에서 태어났다. 어려서부터 좋은 학교를 다녀본 적이 없는 그는 변방에 있던 초·중·고등학교를 다녔으며, 학창시절 특별히 공부를 잘하지도 못했다고 한다. 그의 아버지는 경제적으로 무능한데다 폭력까지 심하여 그는 소년기에 반항심이 컸는데, 이를 극복한

원동력 중 하나가 영어에 대한 향학열이었다고 한다. 그는 12살 때 아버지가 사다 준 라디오로 영어 방송을 들으며 독학으로 영어를 익혔다.

어느 날 수업시간에 지리 선생님이 '시후(西湖) 호숫가'에서 외국인을 만났다는 이야기에 흥미를 갖고, 매일 '시후'에 나가 9년 동안 수천 명의 외국인에게 '시후 무료 가이드'를 통해 영어도 익히고 외국인의 중국에 대한 시각과 그의 중국에 대한 시각이 완전히 다르다는 것을 느꼈다고 한다(알리바바 그룹, 2017: 105).

오늘날 자신이 가장 잘했다고 생각하는 일은 알리바바를 창업한 것도 최고경영자 자리에서 물러난 것도 아닌 소년 시절에 영어를 미치도록 좋아해 공부한 것이라고 할 정도로 그의 영어사랑은 유별났다. 이러한 영어에 대한 열정은 글로벌 마인드를 강화하여 훗날 알리바바를 창업하는 원동력이 되었다. 하지만 영어만 잘 했던 그에게 사회의 벽은 높기만 했다.

#### 2) 청년기(I) 최초 상업 활동(20세~29세)

영어 과목만 우수했던 마윈은 삼수 끝에 힘겹게 항저우 사범대 영문학과에 입학할 수 있었다(알리바바 그룹, 2017: 34). 1985년 학과학생회장과 항저우사범대학 총학생회장을 거쳐 이듬해에는 항저우 학생연합회 회장을 맡아 전심전력을 다한 것이 그의 조직관리 리더십형성에 큰 도움이 되었고, 이는 다시 나중에 창업에 큰 도움이 되었다고 한다(알리바바 그룹, 2017: 111).

대학 졸업 후에도 경찰 시험, KFC 공채시험 등 무려 30여 곳의 시험에서 낙방했는데, KFC 면접시험에서 30명 중 유일하게 그만 탈락했다는 일화는 그의 사회 진출의 첫걸음이 얼마나 어려웠는지를 대변해 준다. 게다가 이듬해 그는 대학시절 동문이었던 장잉과 결혼을 하게 되지만, 직장이 없는 벼랑 끝의 남자가 된다.

1988년 24세에 항저우 사범대학 영어과를 졸업한 마윈은 500명 졸업생 중 유일하게 항저우 전자공업대학의 강사가 되었다. 5년 계약기간 동안 월급 12달러(92위안)에 영어와 국제무역을 강의하였는데 주입식 교육보다는 학생들의 자발적 그리고 적극적 지식 쌓기 교육 방법을 채택하여 창의적 수업방법을 실시하였다. 그가 가르친 학생들은 4년 내내 영어 대회에서 최고 성적을 거두었다고 한다(알리바바 그룹, 2017:34;113).

동시에 항저우 시후(西湖) 근처에 ‘잉글리쉬존’을 설치했고, 동시에 통번역계에 점차 그가 알려지기 시작하였다. 당시 급속한 중국의 경제발전 속도 속에서 대외무역비즈니스 전문가가 턱없이 부족했다. 따라서 한가하게 보내던 은퇴자들과 통번역 수요를 연결하고자 그는 중국의 개혁과 개방의 바람이 거세게 불던 1992년 28세에 항저우 최초의 영어통번역회사인 ‘하이보(海博(Hope Translation)번역사<sup>2)</sup>’를 차린다. 이 회사는 소자본으로 창업하여 직원이라곤 부인 장잉(張英)과 퇴직한 노교수를 포함 단 다섯 명뿐이었다. 동료들과 모은 3,000위안의 자본금으로 동네 구멍가게 같은 사무실을 얻고 월 임대료 1,500위안을 냈다. 창업 초기 자금난 때문에 부업으로 이우(義烏) 도매시장에서 구입한 생화와 선물용품 행상으로 어렵사리 회사를 운영하기도 하였다. 그 당시 동료들의 수익성 높은 선물용품가게로의 전업 요구를 그는 거절하고, 통번역시장 수요의 충족과 동료에 대한 일자리를 제공하는 번역회사의 당초 목적을 포기하지 않았다(왕리핀·리샹, 2015: 21). 3년 동안 줄곧 적자를 기록한 번역회사가 1995년 드디어 흑자를 내기 시작했고, 동시에 ‘5년 계약’이 만료된 시점에서 그는 근무 중인 대학교에 사직서를 제출하였

고, 이를 계기로 겸업을 끝내고 다른 창업기회를 찾기 시작하였다(왕리핀 외 1인, 2015: 22).

### 3) 청년기(II) (31~43세) 승부수를 띄운 마윈 ‘차이나엘로우페이지’

하이보(海博)번역사 일을 하다가 1995년 번역사업무 즉 항저우 정부의 고속도로건설 계약 건과 관련하여 미국 출장 중 유령회사의 사기행각에서 겨우 빠져나왔다. 1995년은 세계적으로 인터넷 원년이라고 할 수 있다. 즉, 1995년에 인터넷시스템의 대부분을 만들었던 넷스케이프(Netscape)가 상장되었다. 귀국길에 그는 회사 동료의 사위 샘(Sam)이 일하는 시애틀 소재 인터넷회사 ‘VBN’에서 그의 인생을 완전히 바꾸어 놓을 ‘인터넷 검색의 세계’를 목도한다. ‘인터넷의 미래 가능성’ 즉, 그의 이상을 찾은 것이다. 그가 샘(Sam)에게 중국에서 인터넷사업을 시작하고 싶다고 말하자, 샘이 간단한 홈페이지를 만들어 주어 최초의 중국 인터넷 사이트인 ‘하이보번역사’가 등장하였고 뜻밖에도 당일 하루에 다섯 명이 이 홈페이지를 방문하였다. 바로 이 순간 그는 ‘천일야화에서 알리바바가 보물을 발견했을 때와 같은 희열을 느낄 수 있었다고 한다(왕리핀 외 1인, 2015: 34; 39).

당시 최고 사양인 486 컴퓨터를 한 대 사가지고 귀국한 그는 그해 31세에 인터넷 홈페이지 제작사인 ‘차이나엘로우페이지’를 그의 인생에서 2번째 창업기업으로 설립한다.<sup>3)</sup> VBN은 기술과 서버를 제공하고, 마윈은 중국에서 영업을 담당하는 합작사업 방식이었다. 그는 기술 개발을 협력 파트너의 힘을 빌어 진행하고, 본인은 단지 날카롭게 기회를 감지해고 발견하는 경영자일 뿐이었다. 마윈과 부인인

2) 하이보는 ‘hope’의 음역으로, 항저우 青年路 27에 자리 잡았으며, 지금도 하이보번역사 고객센터 부서 공간으로 활용되고 있다. 지금도 이 회사의 홈페이지에는 마윈이 직접 쓴 “永不放棄”라는 문구를 볼 수 있다.

3) 가까운 지인 24명 중 인터넷 사업에 찬성한 사람은 단 한 명에 불과했으나, 그는 일주일 후 아내 장잉(張英)과 상의하여 창업자금 10만 위안을 융통하여 1995년 5월 9일 창업하기로 결정하였다. 이 창업자금은 하이보통번역회사 창업자금 3,000위안에 비하면 33배나 늘어난 규모에 해당한다.

장인이 집을 저당으로 잡히고 시작하였기에 생계를 걱정할 만큼의 인생 최대 승부수를 띄운 결정이었다. 하이보번역사에서 벌어들인 수익, 집저당 대출금, 그리고 장모에게 빌린 돈을 합쳐 2만 위안의 초기 자본금을 투입하였다.

당시 이 사업은 중국에 인터넷이 보급되어 있지 않은 상황이어서 고객들이 온라인에서 자신들의 자료를 직접 볼 수 없었다는 점에서 그들을 설득하기가 결코 쉬운 일이 아니었다. 심지어 그는 사기꾼 취급을 받은 적도 있었다.

그는 이때 베이징을 떠돌면서 먹고 사는 동안 맨바닥에서 잠을 잘 때도 있었다고 고백했을 정도로 창업 초기를 힘겹게 견뎌내고 있었다(왕리편·리상, 2015: 14).

마윈은 1996년 3월 ‘항정우텔레콤’과의 잠시 협력관계에 들어간 후 그 지분 30%를 처분하고 합작관계를 청산하였다.

이때 그는 언론매체와 소통에 천부적인 재능을 보였는데, 국가체육위원회를 찾아가 차이나엘로우페이지를 판촉하고, 당시 판신만이 촬영한 ‘동방시공’의 다큐멘터리 ‘서생 마윈’을 만들었고, ‘인민일보’ 사장을 설득하여 기사를 인터넷에 올리도록 했다(왕리편 외, 2015: 45).

1997년 12월 그는 중국 대외경제무역부로부터 착수금 200만 위안과 지분 30%를 받는 조건으로 ‘국부통(國富通)’이라는 회사에서 중국 국제전자비즈니스센터(EDI)의 정보부 총경리를 맡아달라는 요청을 받고 중국의 투자 유치 및 대외 무역 관련 웹사이트들을 성공적으로 만들어 냈다. 특히 ‘온라인 중국상품거래시장’은 크게 성공적이었고, 개설되자마자 이익을 내기 시작하였다. 그러나 그는 중국 정부의 폐쇄적 시스템 입장과 본인의 개방적 시스템의 입장 간의 차이로 이 사업에서 손을 떼게 된다. 그는 전자 비즈니스가 중소기업과 사유 경제를 지지해야 하며, 반드시 개방적이어야 한다고 생

각하였다. 그러나 이 국부통에서의 B2B사업 경험과 베이징에서의 쌓은 양즈위안, 구용창 등과의 인맥은 후일 알리바바 창업에 적잖은 힘이 되었고 이 시기는 그에게 창업 학습의 시기라고 볼 수 있다.

1997년부터 10년간 중국의 전자상거래 산업은 발전단계 상 ‘초기단계’로 분류된다(Ali Research, 2016). 이 시기에 기초 단계의 정보서비스 제공에서 종합적인 온라인 교역 플랫폼으로 성장하였다(왕리편 외, 2015: 47).<sup>4)</sup>

이전의 두 개의 창업이 큰 성공을 거두지는 못했지만, 그 경험을 바탕으로 마윈은 1999년 1월 베이징에서 항저우로 돌아와 열여덟 명의 팀원들과 회의 후 50만 위안의 자금을 모아 호반가든<sup>5)</sup>의 그의 150m<sup>2</sup>의 주택에 사무실을 내어 세 번째 창업의 출사표를 던졌다. 그의 나이 35세에 중국 내 제조업자와 해외 구매자를 연결해 주는 ‘알리바바닷컴’을 설립하였다. 사업기회의 통로원리(Ronstadt, R., 1988: 31-40)에 의하면 창업자는 창업의 통로에 들어서야만 보다 매력적인 사업기회를 발견할 수 있다는 것이다. 알리바바의 비전은 80년 동안 살아남는 회사, 중국의 중소기업을 위해 일하는 회사

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

- 초기 단계(1997~2007년)는 중소기업의 수출을 지원하기 위하여 B2B 플랫폼이 출현하였으며, 대표적으로는 알리바바, 중국제조망, 중국화공망 등이 있음. 초기 단계의 정보서비스 제공에서 종합적인 온라인 교역 플랫폼으로 성장함.
  - 발전 단계(2008~2013년)는 인터넷 보급률의 향상과 네티즌의 증가, 온라인 결제시스템의 개선, 물류서비스 수준 제고 등에 힘입어 B2C, C2C 모델이 급증함. 대표적으로는 DX, 란팅, 알리익스프레스 등이 있으며, 이러한 배경 하에서 중소기업들과 온라인 거래상들이 국제 교역에 직접 참여하기 시작함.
  - 성숙 단계(2014년~현재)는 2014년 국제 전자상거래 수입에 대한 혁신적인 제도를 도입하면서 새로운 전자상거래 B2C 기업들이 대거 등장함. 대표적인 기업으로는 티몰국제(Tmall), 양마터우, 샤오홍슈 등이 있으며, 국제 전자상거래는 이미 국제교역의 방식 및 단계에 있어 혁신적인 변화를 가져옴.
- 5) 이는 중국판 Garage 창업의 신화를 만들어 냈음.

그리고 세계 제일의 전자비즈니스회사이자 세계 10대 사이트회사가 되는 것이었다(왕리핀 외 1인, 2015: 68).

자본이 부족한 그는 창립 초기 6개월 동안 돈이 드는 대외 홍보에 주력하지 않고, 직원들이 일일이 모든 사이트와 전자게시판에(Bulletin Board System) 댓글을 달아 해결하였다. 1999년 10월 알리바바의 사이트에 총 가입자 수가 2만 명을 넘어섰다. 아울러 그의 장기인 전국적인 강의에 힘입어 국내외 매체의 주목을 끄는데 상당히 성공했고, 많은 벤처캐피탈의 관심을 끌었지만, 그는 자본 배후의 의도<sup>6)</sup>에 대해 주식 장기 보유의 조건을 제시하는 등 매우 까다로웠고, 따라서 초기 자금이 고갈되어 직원 월급도 못주게 되는 지경에까지 이르게 되었다(왕리핀 외 1인, 2015: 82).

1999년 인적자원관리의 귀재답게 스웨덴 인베스터에이비 벤처캐피탈의 아시아 지역 총재 차이충신을 알리바바에 합류시켜 서른 여덟 곳의 투자 제의를 계속 거절한 끝에 그 해 10월에 세계적인 3대 투자회사인 골드만삭스(Goldman Sachs)로부터 500만 달러짜리 첫 투자 유치를 받았다. 이는 신생기업 알리바바의 창업자본금 50만 위안의 10배 이상의 자본으로 창업초기에 커다란 도움이 되었다. 그럼에도 그들은 알리바바 지분의 40% 밖에 배분받지 못했고, 알리바바 최초의 엔젤이었다. 이어서 1년 뒤인 2000년 2월 그의 뛰어난 협상력에 힘입어 일본 소프트뱅크로부터 좋은 조건으로 2,000만 달러의 투자를 유치하며 본격적인 성장의 길로 들어섰다(알리바바 그룹, 2015: 51).<sup>7)</sup> 1년 만에 알리바

바의 평가액은 네 배로 뛰어 올랐고, 알리바바의 가입자 수는 네 배 이상인 8만 9천명에 달했다. 2007년에는 알리바바 B2B의 홍콩 상장에 이어서 인수합병을 성공적으로 이루어 냈다. 어쩌면 마윈은 창업 타이밍 선정에서 아주 운이 좋은 것으로 보인다. 왜냐하면 인터넷 거품이 최고조에 달했던 1999년에 창업을 결행했기 때문이다.

2000년 9월 알리바바는 창업한 지 1년밖에 안되는 신생기업으로서 수익모델조차도 제대로 정립되지 않은 상태에서 중국 인터넷 업계 전체를 선도하고자 시도했다. 즉, 스스로 주최자가 되어 브랜드 이미지 제고를 위하여 '서호논검(西湖論劍)<sup>8)</sup>'이라는 전국적인 마케팅 이벤트를 개최한 것이다. 마윈은 진용의 무협소설 광팬이었는데 그를 사회자로 초청하고 중국 3대 포털사이트의 창업자를 모두 불러들여 이벤트를 성공적으로 개최함으로써 그들과 대등한 반열에 올려놓았다. 이는 곧바로 골드만삭스의 투자로 이어진 것이다.

2000년 10월 '중국공급상 모델' 이 출시되었는데, 이는 모든 중국 중소기업이 '중국공급상' 플랫폼에 제품 정보와 열 장의 제품 사진을 올리면 알리바바가 이를 유형별로 각기 다른 CD에 수록하여 해외 전시회에 가지고 나가 홍보해 주는 방식이었다. 즉 온라인 마케팅과 오프라인 서비스를 통해 거래를 성사시키는 모델이었다.<sup>9)</sup> 동시에 2001년 8월 거래의 신뢰 문제를 해결하기 위해 2,300위안짜리 제품 '청신통' 을 출시하여 큰 성공을 거두었는데, 이는 인증을 거쳐 사전에 기업의 신원을 증명하는 신분증 역할을 하였다.

알리바바 B2B는 2001년 말 약 3년 만에 세계

6) 그는 항저우텔레콤과의 합작사업에서 30%의 자본의 한계 그리고 중국정부와의 합작사업 國富通과의 30% 지분에서 소지분의 한계라는 값비싼 교훈을 얻게 되었음. 그에 있어서 투자자는 전략적인 투자자로서 알리바바의 장기적 발전에 신뢰가 있어야 하며, 따라서 그는 주식 장기 보유를 조건으로 내세웠음.

7) 알리바바는 2000년 불어닥친 실리콘밸리의 인터넷 거품 한파에도 손정의와 공동투자팀의 2,500만 달러 투자금으로 위기를 무사히 넘길 수 있었음.

8) 인터넷 업계의 뛰어난 인재들 항저우로 데려다 무협소설의 '화산논검(華山論劍)'을 모방한 이벤트를 개최하였다.

9) 2012년 4분기 알리바바 재무 보고서에 의하면 해외 영업 수입이 9억 4,600만 위안에 달하는데 그 가운데 '중국공급상' 의 회원비와 관련 서비스 수입이 대부분을 차지하고 있다. 연회비는 4만~8만 위안정도이며, 1년에 백 만 위안 이상을 내는 회원도 있다.

최초로 100만 회원을 기록하였고, 2002년 ‘1위안 벌기’ 사업 목표를 발표하고, 3월에는 전면적인 유료 서비스를 시작하였다. 드디어 2003년 매일 100만 위안의 수입, 2004년에는 매일 영업이익이 100만 위안을 넘어섰다. 마침내 창업 5년 만에 이익을 내기 시작한 것이다(왕리편 외 1인, 2015: 135).

2003년 3월 C2C 전문기업인 이베이가 전격적으로 중국의 이취왕(易趣網)에 300만 달러를 투자하자<sup>10)</sup>, 마윈은 이에 맞대응하여 4월 이베이의 전문 분야인 C2C사업에 비밀리에 준비하여 선제적으로 진출하여 5월 타오바오를 출시하였다. 이베이가 진입 초기부터 수익모델을 고수하는 정책을 폈지만, 마윈은 알리바바의 3년 무료 서비스를 따라서 1년 동안 무료 정책을 고수하였다. 타오바오는 2003년 말 271만명의 회원을 확보하였고, 현재 세계 최대의 C2C 전자상거래 사이트가 되었으며, 가파른 성장세에 떠밀려 미국의 이베이는 2006년 중국시장에서 철수하였다.<sup>11)</sup> 2012년 12월 1일 알리바바 플랫폼의 상품거래액은 1조 위안을 넘어 섰다.

10) 이베이는 1995년 설립된 C2C 모델 전자상거래 사이트이며, 2001년에 이미 연간 매출액이 90억 달러를 넘어 세계 1위 기업이었다. 이취는 1999년 8월 설립된 C2C 모델의 전자상거래 사이트로 2001년에 이미 440만 명의 회원을 보유하고, 하루 평균 거래액이 250만 위안으로 중국 전자상거래 C2C 시장의 선두 주자였다.

이베이는 2003년 6월 이취의 남은 자본 67%를 사들이고, 미국식 결제 시스템과 신용카드 시스템을 적용하였는데, 신용카드 시스템이 완비 되지 않은 중국에서 인터넷에서 5~6달러짜리 물건의 배송료가 20달러에 달해 2004년 9월 고객의 대량 이탈 사태가 발생했다.

이에 2003년 7월 알리바바는 네 번째 투자 유치로 중국 인터넷업계 최대인 8,200만 달러를 조달하여 이베이와의 싸움에 사용하였다.

이베이가 입점 업체에게서 입점비와 거래 수수료를 받는 방식 대신 타오바오는 많은 사람들의 우려 속에도 2005년 10월 10억 위안의 추가 투자와 더불어 3년간 무료 서비스 정책을 발표했다.

결국 타오바오와 이베이의 3년(2003~2006)에 걸친 전쟁은 닷넷과 콜리엇의 싸움이었으나, 약자가 승리한 것이다.

11) 사실 2002년 알리바바가 수익 사업의 시작을 선포했을 때 이베이는 이미 시가총액이 백억 달러가 넘는 전자 비즈니스의 대기기업이었으며, 그해 10월 15억 달러를 들여 페이스북까지 사들인 상태였다.

2003년 10월 알리바바는 온라인결제서비스인 ‘즈푸바오’ 시범 서비스를 출시했고, 2004년 사이트(alipay.com)가 정식 서비스를 시작하였다. 2005년 타오바오는 고객 관련 온라인 거래 관련 분쟁에 대해 전액 보상 정책을 발표하였고, 그 해 2월 마윈은 ‘즈푸바오’를 통한 모든 거래에 대해 수수료를 전혀 받지 않겠다고 발표함으로써 거래는 폭발적으로 증가하였다.

알리바바 B2B는 2007년 11월 6일 홍콩증권거래소에서 상장되어 개장 주가는 30 홍콩달러로 발행가 13.5 홍콩달러에서 122퍼센트 오른 가격으로 순식간에 홍콩 주식 시장의 ‘새로운 블루칩’으로 등극했다. 뒤 이은 홍콩, 싱가포르 및 뉴욕에서 기업 공개로 자금 조달액은 이미 1,800억 달러나 되었다(왕리편 외 1인, 2015: 217). 한편 마윈은 최고 경영자로서 상장 시기에 대한 판단력이 아주 뛰어났다고 볼 수 있다. 불과 몇 달만 늦었어도 세계금융위기의 와중에서 상장 작업은 여의치 않을 수 있었을 것이다.

21세기에 들어와 전 세계적으로 유통물류 시장에서 경쟁력 있는 네트워크가 구축되기 시작했다. 중국의 전자 상거래 규모는 2008년 2조 4,000억 위안에서 2015년 5조 4천억 위안, 2016년에는 6조 5천억 위안에 달함으로써 8년 만에 2.7배나 급성장한 것이다.

2008~2013년 기간은 중국 전자상거래산업의 발전단계에서 ‘발전단계’로 분류되며, 이 시기에 2010년 4월 마윈은 B2C 수출전자플랫폼인 알리익스프레스(alibaba.com)를 개시한다.

이에 부응하여 중국 정부는 인터넷 지원 정책을 발표하고 기초 네트워크 설비 구축을 강화하는 등 중국 전역에 인터넷을 통한 유통 물류 네트워크 기반을 다졌다. 아울러 국영 기업을 중심으로 한 인터넷 활용도가 높아지면서 인터넷이 네티즌들의 일상생활에 깊숙이 침투할 수 있도록 유도하여 2013



년 12월 기준 중국 네티즌의 규모는 약 6억 1800만 명으로 전년 대비 약 5000만 명이나 증가하였으며, 인터넷 보급률은 약 46%로 전년 대비 약 4%나 상승하였다. 특히 북경 상해 광둥 복건은 인터넷 보급률이 64~75%, 네티즌 성장 속도는 4.8~6.7%에 달하여 아직도 매우 빠른 성장률로 중국을 이끌어 세계 시장에서 입지를 확대해 나가 고 있다.

국가별 전자상거래 규모에서 2013~2014년에는 중국은 약 2,600억 달러 수준으로 미국 2,250억 달러와 일본 등 선진국들과 비슷하였으나, 2016년 현재 알리바바 등을 통해 세계전자상거래 시장을 압도하는 모습을 보여주고 있으며, 향후 2018년에는 중국이 1조 달러로, 미국 4,500억 달러와의 격차를 2배 이상 벌릴 것으로 전망된다.

이러한 중국 정부의 전자상거래 발전 지원 정책과 전자상거래 시장의 지속적인 발전은 알리바바에게 2007년부터 급성장의 모멘텀을 가져다주었다.

#### 4) 장년기<sup>12)</sup>(44세~53세: 2008년 이후)

알리바바는 창의적이며 혁신적인 마윈을 만나 승승장구하며 중국의 전자상거래 시장에서 독보적인 기업으로서 위상을 구축하였다. 알리바바의 총매출액이 2011년 2조 1천억원(115억 위안)에서 3년 만인 2014년<sup>13)</sup>에 약 8조 9천억원(520억 위안)으로 매년 150% 이상 놀라운 성장률을 보여 주었다. 순이익은 동 기간 약 1,800억원(10억 위안)에서 약 4조 5천억원 (230억 위안)으로 경증 뛰었다. 2013년 중국 전자상거래 시장에서 알리바바는 50.1%의 점유율로 22.4%에 머문 2위 기업 JD닷컴을 압도했다.

알리바바가 운영하는 타오바오 티몰도 중국 최대 온라인 쇼핑몰로 나날이 발전하고 있으며, 온라인

금융 결제 서비스인 알리페이도 중국 내 결제 시장의 50%를 점유, 이미 중국 내에서는 경쟁사가 없는 독보적인 전자상거래 회사가 되었다. 이러한 성장을 바탕으로 전 세계 인터넷 인프라 관련 기업들 중 알리바바는 2015년 5월 시가 총액이 252조원(2,330억 US\$)로 구글의 403조원(3,730억 US\$)에 이어 2위에 당당히 이름을 올렸다. 페이스북 252조원(2,260억 US\$), 아마존과 텐센트가 215조원(1,990억 US\$)으로 그 뒤를 잇고 있다. 이는 우리나라의 대표적 기업으로 수십 년의 역사를 가진 삼성전자의 200조 6천억원 보다 50조원 이상 초과하는 실적이다.

2011년 6월 타오바오는 세 개의 회사로 분할되었다. 타오바오의 기존 C2C업무는 타오바오왕(Taobao.com)이 승계하고 새로 설립한 텐마오(Tmall.com)는 앞으로 플랫폼 형식의 B2B 업무에 전념할 예정이며, 새로 탄생한 이타오왕(etao.com)은 알리바바시스템 업무를 윈스톱쇼핑 검색엔진 영역으로 개척할 예정이다. 이는 타오바오가 생긴 이래 최대 규모의 자체 구조 변경이었다. 2012년 알리바바그룹은 다시 한 번 회사 시스템을 타오바오왕과 이타오왕, 텐마오(天貓), 위화환, 알리바바 국제업무, 알리바바 소기업 업무, 알리윈 컴퓨팅 등 7대 사업으로 새롭게 조정한다고 선포했다(왕리핀 외 1인, 2015: 291).

#### 5) 알리바바의 문제점 및 향후 전망

중국 전자상거래 시장은 알리바바라는 기업의 성공으로 B2B 및 C2C 영역 등에서 괄목할 만한 성장을 가져왔다. 그러나 놀라운 성장에도 불구하고 아직 해결되지 않은 문제점들이 도처에 자리 잡고 있는 실정이다. 여타 산업과 달리 전자상거래 시장은 국가 간 시장의 장벽이 낮고 기술발달 및 도태가 급속도로 이루어지는 것이 특징이다. 이 때문에 다른 산업처럼 발전을 도모하는 동시에 문제점을 수정 보완 하겠다는 중국식 해결책이 다소 무리గా

12) 중국의 전자상거래 발전 단계의 '발전단계(2009~2013)'가 2008년부터 시작되기에 이때부터 마윈의 장년기로 시대적 구분을 하였음.

13) 2014년부터 중국 전자상거래 발전 단계는 성숙단계로 분류된다.

있어 보인다. 무엇보다도 법규의 미비와 인프라의 보완은 많은 전문가들이 지적한 사항임에도 불구하고 가시적으로 개선되지 않고 있으며 기업의 인식 전환과 소비자 행동의 개선은 더욱 시급한 문제라고 하겠다(한재필 외 2인, 2013: 15-19).

또한 중국 정부는 2005년 전자서명법을 통과시켜서 거래의 안전과 소비자의 권익보호에 성과를 거둔 바 있지만, 여타 국가의 전자상거래 법규에 비하여 중국의 전자상거래 관련 법규는 아직도 초보적인 수준을 벗어나지 못하고 있는 실정이다. 중국 정부의 전반적인 정보화 정책 미비뿐만 아니라 전자상거래에 관련되는 광범위한 영역, 예를 들어, 통관, 보험, 세관, 은행 등과의 연계문제에서 발생하는 광범위한 문제를 해결 할 수 있는 법규와 관리규정의 정비가 필요하다.

또한 중국인들은 해외 구매를 많이 이용하는 국가로 유명하다. 2013년 중국의 해외 구매액은 352억 달러로 미국의 406억 달러에 뒤졌으나, 2018년에는 1,650억 달러로 미국의 802억 달러의 2배 이상으로 성장할 것으로 전망된다. 따라서 알리바바는 필수적으로 해외 직구 소비자들을 잡을 수 있어야 한다. 예를 들어 거래가 왕성한 한·중 간의 거래나 중·미 간의 거래에서 수수료를 인하해 준다거나 해외 브랜드 사업자들이 알리바바에 입점하여 중국 고객을 상대로 판매를 할 수 있도록 하는 방식이 있을 것이다. 덧붙여 국내 브랜드들이 중국 시장에 가서 직접 상품에 대한 런칭이나 적극적인 홍보 전략도 필요할 것으로 사료된다.

마지막으로 금융 시장과 콘텐츠에 대한 역량 강화가 필요하다. 알리바바는 현재 다양한 분야에 걸쳐 문어발식 사업으로 제휴를 맺거나 공존하고 있는 기업이 상당수 있다 이 기업들에 있어서 기존의 플랫폼의 강화나 다양한 영역에 걸쳐서 끊임없는 발전을 통해 치열한 전자상거래 시장 속에서 독보적인 경쟁우위를 유지해 나가야 할 것이다.

이처럼 지금까지 알아본 마윈은 사회적 책임감 속에서 대중성을 피하는 동시에 임직원들에게도 동기를 부여하는데 탁월한 사업가였으며 항상 발상의 전환을 통해 혁신을 시도했던 창업자였다.

## 2. 마윈의 경영 이념

### 1) 경영이념의 개념

경영이념이란 경영자가 기업을 영위하는 데 있어 지침이 되는 기본적인 의식으로 경영신조, 경영철학 등 유사한 개념으로 사용되고 있다.<sup>14)</sup> 또한 경영이념은 경영자가 경영활동을 통하여 실현하고자 하는 신념, 신조, 이상, 이데올로기 등의 가치관을 말한다(신유근, 1997: 187).

### 2) 마윈의 경영 이념

경영이념이 기업의 경영과 관련된 경영인의 목표와 전략을 형성하도록 하는 신념과 지식을 반영하는 것인 반면에, 창업정신은 창업주로 하여금 창업에 이르게 결단을 내리는 정신을 가리킨다.

‘진취적 노력, 창의적 계발, 공동체 의식’을 말한다. 진취적인 노력은 도전정신과 성취욕을 갖고 어떠한 난관이 있더라도 목표한 바를 적극적으로 완수해 나가는 것이다. 창의적 계발은 문제의식을 갖고 업무를 수행하면서 개선하려는 의지와 부단한 자기 계발을 하려는 노력이다. 공동체 의식은 서로가 격려하고 협조하는 화합과 동료애를 바탕으로 한라 공동체를 만드는 것이다.<sup>24)</sup> 창업정신이 기업을 세우는 원동력이라면, 경영 이념은 기업경영의 목표와 전략을 형성하는 정신적 기반으로서 ‘계속 기업’으로 기업을 존속시키는 것이다.<sup>15)</sup>

14) 경영이념의 형태는 첫째로 행동 규범적인 형태, 예컨대, 사시, 사훈과 같은 것으로써 가장 일반적인 형태이다. 둘째, 경영의 성공 요인 및 경영 자세를 나타내는 형태 즉, 사람을 중시하는 독창적인 경영과 같이 회사 경영의 마음가짐을 나타낸다. 셋째는 경영의 존재 의의를 표현한 형태로 사업의 공헌 영역을 나타낸다

마윈의 경영이념은 다음과 같이 제시될 수 있다.

### III. 마윈의 기업가 정신

#### 1. 기업가 정신의 정의

기업가정신에 대한 사전적 의미로는 ‘사업 혹은 기업의 위험을 조직하고 관리하며 수입하는 것으로 보통 변화, 도전, 새로운 기회’로 설명되고 있다.<sup>15)</sup> 역사적으로 거슬러 올라가면 18세기 프랑스 경제학자 리샤르 드 캉띠용(Richard de Cantillon)의 기업가정신이다. 캉띠용은 1755년에 출간된 그의 저서 ‘Essai sur la nature du commerce en général’에서 기업가는 위험을 부담하는 자이며 기업가의 소득은 임대료나 임금이 아닌 이윤으로 구성되며, 불확실한 가격에 상품을 구입하여 불확실한 가격으로 팔아서 발생하는 위험 부담으로 정의하고 있다.

20세기에 들어와, J. A. Schumpeter는 기업가의 심리적 특성에 초점을 맞춘 개인적 특성으로써 체계적 접근을 시도하였다. 그는 생산요소의 새로운 결합을 수행하는 것이 혁신이며, 새로운 결합으로는 신기술 개발, 신제품 발명 또는 개발, 새로운 생산 방법의 도입, 새로운 시장 개척, 새로운 원료나 부품 공급 및 새로운 조직 형성 등을 기술 혁신이라고 정의하고 있다(유동운 2009: 4; 김학수 2010: 49). 슈페터는 이러한 기업가를 혁신자로 보았고 기술혁신을 이룩하려는 정신을 기업가정신이라고 하였다.

Peter F. Drucker는 『Innovation and Entrepreneurship』에서 기업가란 변화를 탐구하고 변화에 부응하며 변화를 기회로 이용하는 자로 보고 있다. 또한 기업가정신을 ‘위험을 무릅쓰고 포착한 기회를 사업화하려는 모험과 도전’으로 보고 있다.

창업이란 개인이나 집단이 사업아이디어를 가지고 적절한 사업기회에 자본, 인원, 설비, 원자재 등 경영자원을 투입하여 재화나 용역을 생산하거나 판매하는 사업을 시작하기 위하여 새로운 기업조직을 설립하는 행위이다(한길석, 2013: 14). 마윈은 왜 그러한 알리바바기업을 창업하였는지 그의 기업가정신을 고찰해 보겠다.

그의 기업가 정신의 핵심을 보면 우선 우리나라 대기업 창업회장들에게서 발견할 수 있는 공통요소들이 보인다. 도전정신 및 개척정신, 인재중시, 합리적 경영이라고 할 수 있다. 이외에도 그의 독특한 기업가정신으로는 뛰어난 영어실력과 많은 외국인을 접촉하면서 익힌 글로벌 마인드, 타고난 고객만족주의를 포함한 마케팅 및 홍보 역량, 중소기업의 판로를 개척하고 일자리를 창출하고자 하는 애국심 또는 산업보국의 정신이라 할 수 있을 것이다. 이를 차례대로 살펴보면 아래와 같다.

#### 2. 마윈의 기업가정신

##### 1) 글로벌 마인드 - 영어에 대한 지극 사랑과 인터넷의 미래 예견

마윈은 소년기 시절부터 영어에 대한 지극 사랑으로 글로벌 마인드를 키워 나갔다. 그는 ‘시후(西湖) 호숫가’에서 9년 동안 수천 명의 외국인을 만나면서 9년 동안 수천 명의 외국인에게 ‘시후 무료 가이드’를 통해 영어도 익히고 외국인의 중국에 대한 시각을 통해서 글로벌 감각을 키워나갔다.

대학을 졸업한 후 그는 잠시 영어 강사를 한 후 생애 처음으로 창업한 기업도 영어 통번역회사였고,

15) 경영이념으로는 국가사회 안에서 기업의 위치를 부여하여 사회적 기능을 승고한 사명으로 하며 수행에서는 협력과 헌신을 호소하는 것 등이 많다.

16) entrepreneurship을 기업가정신으로 번역하고 있다. 실천의 주체인 entrepreneur도 기업가로 번역하여 사용하고 있다. 기업가라 하면 일반적으로 기업을 경영하는 사람(businessman)을 칭한다. 따라서 entrepreneur는 businessman과 다른 개념으로써 혁신적이고 진취적이며, 위험을 감수하는 것이 핵심적 요소이다.

미국 출장길에 ‘인터넷의 미래’ 를 예 견하고 글로벌 마인드를 확립하게 된다. 그 후 인터넷 홈페이지 제작사인 ‘차이나옐로우페이지’ 를 창립하고, 이러한 경험을 바탕으로 마침내 1999년 ‘인터넷을 이용한 전자상거래 업체’ 인 알리바바닷컴을 창업하게 된다. 중국 내에 갇힌 경영 사고가 아닌 세계로 열린 글로벌 마인드의 소산이고 결과인 것이다.

## 2) 도전과 개척정신

마윈은 영어만 잘하는 대학 졸업자에서 취업에서 번번히 실패하여 그 때까지는 어찌면 인생의 낙오자에 가까운 삶을 살았다. 이에 굴하지 않고 본인에게 강점이 있는 ‘영어’ 와 관련한 분야에 도전하게 된다. 월급 12달러의 항저우 대학 시간 강사를 거쳐 ‘하이보(海博)번역사’ 에 도전하고, 미국 출장에서 새로운 세계의 변화 ‘인터넷의 미래와 가능성’ 을 접하고 과감하게 온 재산을 투입하여 모두가 말리는 가운데 전혀 생소하고 황무지와 같은 인터넷홈페이지 제작사인 ‘차이나옐로우페이지’ 를 설립하여 인터넷 사업 영역에 도전하고 개척하였다. 얼마 안 되는 하이보 번역사의 수익과 집 저당 대출금 그리고 장모에게서 빌린 돈까지 전부를, 즉 그의 인생을 걸고 도전하고 개척에 나선 것이다. 그 시절 그는 베이징을 떠돌면 먹고 사는 동안 맨바닥에서 잠을 잘 때도 있었다고 고백했을 정도로 힘겨운 창업 초기를 견뎌내고 있었다.

알리바바의 설립 과정에서는 투자자금을 확보하기 위해서 일체의 광고비 지출 없이 직접 투자자들을 찾아다니면서 마케팅과 홍보를 담당하면서 투자자금을 확보한 것이 오늘날 알리바바를 이룩한 계기가 되었다고 할 수 있다. 무엇보다도 ‘운동화를 신은 마윈’ 이란 책도 출간되었는데, 그는 공식적인 자리 외에는 항상 운동화를 신고 업무에 속도를 내는 일상생활 모습에서 바로 도전과 개척정신으로 무장된 그의 모습을 우리는 확인할 수 있다(왕리편 외 1인, 2014: 15).

## 3) 신념의 정신(Can-doism) - ‘영원히 포기하지 않는다(永不放弃)’

신념의 정신이란 새로운 환경 변화에 신속하게 적응하고 대응하여 온갖 충격과 장애를 불굴의 도전 정신으로 극복하여 악조건에서 싸울 능력을 말한다. ‘영원히 포기하지 않는다(永不放弃)’ 는 그의 불굴의 정신을 잘 나타내고 있다. 목적이 달성될 때까지 새로운 분야에 대한 개척 정신과 도전하는 정신으로 기업 경영에 임해야 한다는 것이다. 마윈이 뛰어 난 것은 그가 미래를 보고 믿었다는 점이다. 미래를 믿었기 때문에 팀을 이끌고 자신이 구상하는 바를 직접 실행에 옮길 수 있었고, 그 과정에서 수많은 어려움을 만나도 끝까지 포기하지 않았던 것이다. 그는 “무릎을 꿇고서라도 인터넷의 거품을 걷어내야 한다. 나는 성공학을 믿진 않지만, 이 몇 가지를 해 낼 수 있는 사람은 반드시 성공할 것이라고 믿는다 “ 라고 말했다( 왕리편 외 1인, 2014: 16). 창업 초기 자금난 때문에 부업으로 이우(義鳥) 도매시장에서 구입한 생화와 선물용품 행사용으로 어렵사리 회사를 운영하였다. 그 당시 동료들의 수익성 높은 선물용품가게로의 전업 요구를 그는 거절하고, 시장 수요의 충족과 동료에 대한 일자리를 제공하는 번역회사의 당초 목적을 포기하지 않았다.

차이나 옐로우 페이지를 창업할 때에 가까운 지인 24 명 중 인터넷 사업에 단 한명을 제외하고 모두 반대했으나, 그는 인터넷 사업의 비전을 확신하고 일주일 후 아내 장잉(張英)과 상의하여 창업자금 10만 위안을 융통하여 1995년 5월 9일 창업하기로 결정하였다.

## 4) 고객 만족 정신

그는 중국 내에서 전자상거래 관련 기술을 전혀 모르는 내가 바로 고객의 욕구 파악에 책임자로서 이를 파악한 후 유통정보시스템, 지불결제시스템 및 물류시스템의 구축을 통하여 고객을 만족시키고자

노력하였다. 이러한 알리바바의 놀라운 성공에는 기업 외적으로는 중국 정부의 지원과 정책에 크게 힘입었지만, 기업 내적으로는 알리바바만의 기업 전략이 주효했는데 그 성공 요인은 크게 3가지로 나눌 수 있다.

그는 알리바바를 통해 중국 내 사업체 간을 연결시키는 B2B 플랫폼사업으로 고객의 값싸고 품질 좋은 제품에 대한 정보 욕구를 만족시키고자 시도하였다. 또한 고객 입장에서 신속하고 편리하고 안전한 지불결제 욕구를, 그리고 당일 배송 및 신뢰성 있는 물류 서비스 욕구 및 최저가 물품 구매 욕구를 충족시키기 위해서 ‘타오바오’와 제휴하여 지불결제시스템, 물류시스템, 공동구매 시스템을 통하여 고객 만족의 극대화를 추구하여 마침내 중국 내 독보적인 전자상거래의 경쟁력을 확보하였다. 특히 온라인 결제시스템인 즈푸바오(支付寶·알리페이) 시스템<sup>17)</sup>은 알리바바의 글로벌 기업으로 성공에 가장 큰 요인으로 평가된다.

아울러 스마트 물류시스템의 구축을 통해서 그는 알리바바의 고객에게 신속 정확한 물류고객서비스 욕구를 충족시켰다. 그는 퇴임 전 한 인터뷰에서 ‘알리바바는 정보와 자금흐름에 대한 문제를 해결한 뒤에서야 소비자의 모든 불평은 물류로부터 발생되는 것임을 발견했다’라고 말할 정도로 알리바바는 물류 시스템을 확립하고 정착시킨 것이 알리바바의 큰 성공 요인 중 하나라고 설명하기도 하였

다.<sup>18)</sup> 2016년 기준 미국의 1일 택배량은 약 3500만 건, 중국의 그것은 이의 2배에 달하는 6000만 건을 보이는데, 이 6000만 건 중 70%가 알리바바를 통해 이루어진다. 이렇게 알리바바가 중국 물류 시장을 지배하고 있는 비결은 무엇일까? 알리바바그룹 주디 통 차이냐오 네트워크의 최고경영자는 “하루 4000만 건이 넘는 물류량이 쏟아지는 지금의 상황에서선 주변 물류 회사들과 협업을 통한 ‘거미줄 물류망’ 구축이 필요했다”며 “알리바바를 통해 주문한 상품은 중국 내 24시간 이내에, 해외는 72시간 이내에 배송하는 게 목표”<sup>19)</sup>라고 말한다.

#### 5) 마케팅 홍보의 귀재

2000년 9월 알리바바는 창업한 지 1년밖에 안되는 신생기업으로서 수익 모델조차도 제대로 정립되지 않은 상태에서 중국 인터넷 업계전체를 선도하고자 시도했다. 즉, 스스로 주최자가 되어 ‘서호논검(西湖論劍)<sup>20)</sup>이라는 브랜드 이미지 제고를 위한 마케팅 이벤트를 개최한 것이다. 마윈은 진용 무협소설의 광팬이었는데 그를 사회자로 초청하고 중국 3대 포털사이트의 창업자를 모두 불러들여 이벤트를 마침으로써 그들과 대등한 반열에 올려놓는데 성공했고, 이는 곧바로 골드만삭스의 투자로 이어진 것이다. 마윈은 2005년에는 제5회 ‘서호논검’이 두 번째 인터넷 사업의 도약기를 맞는 시기에 열렸으며, 총 6회에 걸쳐 진행되었다.

마윈이 전격적으로 실시한 알리바바의 3년 무수익 정책과 타오바오의 12개월 무료 서비스 정책을 발표했을 때 언론은 그의 대담함에 감탄을 금하지

17) 중국의 대표적 3자 결제 플랫폼으로서, 구매자와 판매자의 중간에서 상품과 서비스 결제 대금을 임시로 보관했다가 거래 완료와 함께 수수료를 챙기는 결제 대금 서비스이다. 중국 정보기술 시장조사기관에 따르면 제3자 결제기관을 통한 중국의 모바일 거래 규모는 2014년 8조 위안에서 2015년 16조 위안으로 1년 만에 2배로 급팽창했는데, 즈푸바오는 이러한 막대한 결제 대금 시장에서 중국 시장 점유율의 2/3를 차지하고 있다.

이렇듯 알리바바의 제휴사인 즈푸바오는 중국의 전자상거래의 새로운 플랫폼을 개척하고 있는데, 이는 경쟁사인 이베이의 전자 결제시스템인 ‘페이팔’과는 독립적으로 중국의 전통적 은행 시스템에서 벗어나 중국 상업은행에 새로운 온라인 결제시스템을 개척했다는 데에 큰 의의가 있다.

18) 마 회장을 비롯하여 차이나오 공동 설립자들은 향후 10년 안에 중국 물류산업에 전례 없는 스마트 물류 네트워크를 구축하여 하루 300억 위안(연간10조 위안)에 달하는 온라인 판매물량을 처리할 수 있는 시스템을 건설할 계획을 갖고 있다.

19) 마윈의 알리바바, 물류 천하통일 꿈꾼다. 2016年 Chosun Biz 기사 발췌

20) 인터넷 업계의 뛰어난 인재를 향저우로 데려다 무협소설의 ‘화산논검(華山論劍)을 모방한 이벤트를 개최하였다.

못했으며, 전자상거래 분야 외에 무료가 파괴적인 창조 전략으로 자리 잡고 있으며, 이미 수많은 인터넷 기업가들이 이를 채용하여 게임이나 백신 프로그램 등에서 활용하고 있다(왕리펀 외 1인, 2015: 157).

#### 6) 동기 부여 능력과 인간 존중 정신

마윈은 동기부여의 대가였다. 직원들에게 항상 존경받음과 동시에 편하게 다가올 수 있는 경영자였는데 그가 수백 명의 직원의 이름들을 직접 외우며 어찌 보면 처음 보는 사람인 자신의 직원에게 예를 들어 “홍길동씨 저번 기획안 잘 봤어요. 앞으로도 열심히 해요.” 라는 말을 자주 했다. 이에 감동받은 한 직원은 3달 동안 잠자는 시간 외에 일만하여 업무성과 1등을 했다는 일화가 있다. 또 2013년 타오바오의 창립 10주년 축제에서는 ‘You are so beautiful to me’ 라는 노래를 임직원들에게 들려줌과 동시에 “이전 10년의 알리바바는 무(無)에서 유(有)를 창조했습니다. 하지만 향후 10년 후의 알리바바는 다시 유(有)에서 무(無)를 창조해야 할 때입니다. 바로 알리바바를 모르는 사람들이 없게(無) 해야 합니다.” 라는 연설을 하며 동기부여를 하기도 하였다.

#### 7) 창의와 혁신 정신과 발상의 전환

마윈의 트레이드 마크는 ‘포기하지 않는 정신’ 과 더불어 ‘세상을 다르게 보는 사람’ 이다. 그의 대표적 발상의 전환 관련 일화 2 가지 중 한 가지는 사업차 방문한 홍콩에서의 인터뷰이다. 홍콩 회의 도중 어느 기자가 ‘지금 당신의 회사의 자본금은 터무니없이 부족한데 만일 경쟁 회사가 생기면 회사가 살아남을 것이라고 생각하십니까? 산에 호랑이가 두 마리가 있으면 안 된다. 라는 말을 어떻게 생각하십니까?’ 라는 기자의 날카로운 질문에 그는 ‘먼저 성별을 잘 보아야 합니다’ 라고 대답했다.

모두들 의아해하는 순간 그는 한마디를 덧붙였

다. ‘만일 산에 호랑이 수컷과 암컷 한 마리씩이 있다면 이는 더 없는 조화를 이룰 것입니다’ 라며 기자들의 질문에 의표를 찌르면서, 경쟁사가 나타나더라도 조화롭게 혹은 공생적으로 난관을 잘 헤쳐 나갈 수 있다는 그의 의도를 인상 깊게 세상에 각인시켰다.

또 한편의 일화로는 ‘알리바바’ 가 승승장구하여 ‘야후 차이나’ 를 매입한 후 어느 날 마윈의 집에서 회사 지인들이 마윈에게 ‘당신은 지금 막대한 부를 소유했으니 저희 같은 평범한 사람들에게 재산을 좀 나누어 주세요. 카네기는 많은 돈을 가지고 죽으면 치욕이라고 했잖아요.’ 라 며 농담을 건네자 마윈은 ‘그럼 그 반대는? 돈 한 푼 없이 죽는 것이 인간의 더 없는 영광인가?’ 라며 지인들의 농담을 합죽이로 만들었다는 일화도 있다.

슈페터(Schumpeter)는 창의와 혁신 정신이 구현되는 구체적인 방법으로 신제품 발명, 신기술 개발, 신시장 개척 및 신 조직형성을 들었다. 이를 마윈의 기업 경영에 적용해 보면 다음과 같다.

- 신 제품 발명: 중국 최초의 온라인 쇼핑몰인 ‘알리바바’ 설립
- 신 기술 개발: 1일 4,200만 건의 물류수요량을 해결하기 위한 물류시스템 개발
- 신 시장 개척: 지불결제 시스템의 구축을 통해서 2015년 16조 위안으로 전년도 대비 2배로 급팽창한 새로운 정보기술 분야 시장을 개척. 이외에도 최근 동영상 등 다양한 새로운 플랫폼을 개척하고 있음.

#### 8) 책임주의 정신

책임주의 정신에는 한 가족, 한 가정의 일원으로서 책임, 직장과 사회 구성원으로서 책임, 국가와 민족의 일원으로서 책임(事業 報國), 인간으로서 인간답게 일 할 책임이 있다.

직장과 사회 구성원의 책임으로서 그는 젊은이들에게 알리바바 기업 경영의 책임을 기꺼이 믿고 맡

기는 책임 주의 정신이 투철하였다.

2013년 5월 10일 은퇴하는 순간에도 임직원들을 위해 행사무대에 선 마윈의 고별 연설에서 ‘기업이 실패하지 않고 노쇠하지 않는 길은 젊은 사람을 믿고 그들에게 미래를 맡기는 것’이라는 말과 함께 ‘앞으로의 알리바바 타오바오는 70년생 심지어 80년생의 젊은이들이 이끌어 갈 것’이라는 말을 남기며 자신의 후임자인 루자오시에게 회장직 일체를 넘기며 무대에서 퇴장하였다.

#### 9) 합리추구 정신

합리추구 정신으로는 합리적 경영, 기업규모의 적정화, 규모의 경제성, 환경의 대응 능력, 시대에 적응하는 경영 혁신, 국가의 사업보국, 합리적 노사관계, 투명 경영 및 고객 만족도 등을 들 수 있다.

첫째, 그는 알리바바의 급성장하는 매출액에 맞추어 기업규모를 적정화하였다. 둘째로 환경에의 대응 능력 즉, 급변하는 글로벌 환경에서 미국의 전자상거래 기술의 발달을 황무지 상태에서 중국에서 받아들여 ‘IT 기술 혁명’ 시대에 적응하여 경영 혁신을 추구하였다. 셋째, 시대에 적응하는 경영 혁신으로 정보시스템, 지불결제시스템 및 물류시스템을 개발하였다. 마지막으로 합리적 노사관계로서, 2013년 5월 타오바오의 10주기 행사장 무대에서 패션 중절모에 검은테 안경, 은색 점퍼, 짧은 7부 바지를 차려 입은 영락없는 가수 복장으로 그는 관중 4만 여명 앞에서 1시간 넘게 화합적인 노사관계의 전형을 인상 깊게 보여주었다.

#### 10) 사업보국(事業報國) - 국가와 사회적 책임을 다하는 기업 알리바바 (애국심)

‘중국의 무수한 중소기업이 일어설 수 있도록 전자상거래 관련 사업으로 돕고, 나아가 중국이 크게 부상하도록 돕는 것이 나의 꿈이다’ 라고 그가 수시로 말하고 다니는 대목에서 그의 애국심이 충분히 확인될 수 있다(알리바바 그룹, 2015: 100)

2014년 가장 주목할 뉴스 중 하나는 단연 알리바바의 뉴욕증권 거래소 상장이다. 이 역사적 사건은 부와 관련하여 두 가지 기록을 달성했는데, 알리바바의 회장 마윈이 중국 최고 부자로 등극한 것이고, 이와 동시에 그의 공익 신탁기금이 20억 달러를 넘어서 세계 유명 자선가의 대열에 합류했다는 것이다.<sup>21)</sup> 이렇듯 그는 경제적 이익을 피하기 보단 국가와 사회적 책임을 지는 기업이라는 슬로건으로 기업의 방향성을 제시하되 2가지 원칙을 내세웠다. 첫째는 절대 보여주지식 쇼맨십 공익 사업을 하지 말 것이며, 둘째는 정부에 민폐를 끼치는 사업을 하지 말 것이다.

이와 관련된 몇 가지 일화들을 알아보면 마윈은 회사가 어느 정도 안정이 된 2009년 ‘악동청천(樂橙靑川)’이라는 공익 활동을 시작한다. 매 달 직원들이 자신의 연가와 자비로 신청하면서까지 재난 지역에서 봉사활동을 하며 알리바바의 공익사업 단체를 만들었으며 회사 내에 ‘사랑의 라디오’ 라는 프로그램을 만들어 직원들이 좋은 문구를 직접 녹음하여 맹인 학교 학생들에게 책을 읽어주는 녹음 파일을 만드는 봉사를 진행하기도 하였다.

2010년 위수 지진이 났을 때는 마윈의 개인통장으로 즉각 2500만 위안을 기부하기도 하였으며 원난성 가뭄 피해 때는 피해 주민들을 위해 우물들과 식수를 공급해주는 공사를 무상으로 진행하기도 하였다. 또한 광저우에서 경찰병원 협력 사업을 통해 심장 아동 환자들에게 병원비와 교육비를 지원해주기도 하였는데, 마윈은 직접 심장 아동 환자들의 부모들과 만남을 주최해 그들의 자존심을 꺾지 않으며 알리바바의 이미지를 각인시켰다. 그 결과 광고를 하지 않아도 알리바바는 전국 각지에서 ‘입소문 마케팅’으로 크게 자국민들의 신임을 얻었다.

21) 공익 사업, 어떻게 혁신할 것인가? (2015년 주루이 교수 기고문) 원문:

<http://www.ckgsb.edu.cn/faculty/article/detail/157/3665>

#### IV. 알리바바의 전자상거래 물류 전략

이 장에서 알리바바의 전자상거래 물류전략을 분석하기 위해 우선 중국전자상거래 현황, 알리바바의 물류자회사 차이나오(CAINIAO)의 설립과 운영 현황을 살펴보고, 알리바바의 중개형모델을 포함한 중국의 전자상거래 물류비즈니스 모델을 비교 분석한 후 알리바바 차이나오(Cainiao)의 물류 비즈니스 모델을 분석한다. 더 나아가 중국의 전자상거래 배송 네트워크 모델을 알리바바 차이나오(Cainiao)의 집화 집배송 모델 및 보세구 모델을 중심으로 분석한 후 알리바바그룹 및 차이나오의 물류전략의 문제점 및 개선방안을 제시하고자 한다.

##### 1. 중국 전자상거래 현황

중국의 국제 전자상거래 시장은 인터넷·모바일 기기 보급률 제고와 국민소득 향상에 따른 해외 상품 수요 증대, 정부의 정책적 지원 등에 힘입어 고속 성장을 거듭하고 있다. 2012년 중국의 인터넷 사용자의 수는 전체인구의 42.1%인 5.64억 명에서 2016년 상반기에는 전체 인구의 51.7%인 7.1억 명,에 달함으로써, 네티즌의 수가 동기간 연평균 5.9% 증가하였다. 모바일 인터넷 이용자도 2012년 4.2억 명에서 6억 5천 6백만 명으로 전체 인터넷 사용자의 74.5%에서 무려 약 18% 포인트나 오른 92.4%를 점유하고 있다(KMI, 2016: 23-33; 한국무역협회, 2014).

최근 중국의 국제 전자상거래 산업이 지속적인 고성장을 지속하면서 중국 경제의 신성장 동력으로 부상하고 있다. 2010년~2015년 동기간 중국 국제 전자상거래 시장 규모는 연평균 32%(7년 간 29.2%) 증가하였으며, 2015년 4조 8천억 위안으로 중국 대외 교역 총액의 약 19.5% 차지하였는데, 이는 2010년 6.0%보다 무려 13.5 % 포인트나 높은 것으로 3배 이상 증가한 것이다. 이는 다시 2020년에는 37.6%로 국제무역의 약 40%를 전자상거래에

의해 달성할 전망이다(中國電子商務研究中心, 2015).

중국 정부는 '13.5(2016~2020년)계획' 기간 전자상거래 국제대통로 구축 계획을 추진 중에 있으며, 전자상거래산업을 100대 프로젝트에 포함시키고, 새로운 성장 동력으로서 육성을 본격화하고 있다.

알리바바의 매출규모는 2016년 재정연도(2015.4.1.~206.3.31) 기준 3조 위안(한화 약 550조 원)으로 월마트를 추월하여 세계 최대 소매기업으로 등극하였다. 2016년 이후 연평균 19% 성장하여 2020년에는 매출규모 6조 위안(한화 약 1100조 원)으로 중국 소비재 소매총액의 20% 이상 차지할 전망이다.

이러한 알리바바의 놀라운 고속 성장 신화는 거래를 뒷받침하는 물류시스템(CAINIAO), 전자결제시스템(ZHIFUBAO), 온라인 쇼핑몰(TAOBAO) 및 클라우드에 힘입은 바 크다. 특히 차이나오(CAINIAO) 네트워크는 현재 중국 전체 물류 정보의 70%, 즉 18만 개 물류거점, 600 여만 개 운송노선, 170만 명의 택배원 정보를 보유하고 있으며, 하루 최대 처리건수는 8,500만 건에 달하고 있다. 중국 4대 민간택배 회사의 60~80%에 달하는 업무가 알리바바와 연계되어 있으며, 향후 국제 및 농촌 전자상거래 물류비즈 강화가 차이나오 네트워크의 주요 업무방향으로 확정되어 있다.

중국 국제 전자상거래는 수출 위주로서 2015년 전체 국제 전자상거래 중에서 수출은 전체의 83.1%, 수입은 16.9%를 차지하고 있다. 수입 규모는 지속적으로 증가하여 2020년에는 전체 규모의 25%를 차지할 것으로 예상된다. 거래 방식별로는 B2B 거래 중심으로 2015년 전체 국제 전자상거래 중에서 B2B는 전체의 84.3%, B2C는 15.7%를 차지하고 있다. 그러나 B2C 거래가 지속 증가하여 2020년에는 전체 규모의 30%를 상회할 것으로 예상된다.

2015년 B2C 거래규모는 7,512억 위안으로 전년 대비 69% 증가했으며, 그중 수출은 5,032억 위안으



로 전년 대비 60% 증가했고, 수입은 2,480억 위안으로 전년 대비 92% 증가하였다. B2C 거래 규모는 2015년부터 연평균 37% 성장하여 2020년에는 3조 6천억 위안을 달성할 전망이다. 그중 수출규모는 2조 1천 6백억 위안으로 동기간 연평균 34%, 수입은 1조 5천 억 위안으로 연평균 43%나 증가할 것으로 예상된다(Ali Reaserch, 2016).

중국의 주요 B2C 온라인 쇼핑몰로는 중국 최대의 전자상거래 기업인 알리바바그룹의 Tmall을 비롯하여, JD.COM, Suning, Vip.com 등이 있다. 2016년(2014년) Tmall의 총 매출액은 (7,630억 위안으로) 전체 B2C 시장의 58.6% (59.3%)를 차지해 부동의 1위를 지켰으며, JD.COM의 매출은 (2,602억 위안) 21.9%(20.2%), Suning이 (257.9억 위안) 3.78%(3.1%)을 기록하고 있다(中国电子商务研究中心, 2017; KITA, 2014).

## 2. 차이나오(CAINAO)의 설립과 운영 현황

알리바바는 1999년 설립 후 전자상거래량의 폭발적 증가에 따라 물류 배송의 한계에 이르게 되었고, 2위 업체 징둥(JD.com, 수닝 등 자가물류체계를 갖춘 업체의 도전에 직면하게 되었다. 이에 따라 2013년 티몰 43%, 인타이 백화점과, 주요 택배사인 푸춘그룹, 푸싱그룹이 각각 32%, 10%, 10%를 투자하고, 부동산 개발기업 등 9개사가 공동 출자하여 차이나오네트워크를 설립하였다. 비전은 개방·공유·사회화의 물류인프라플랫폼을 구축하여 미래 중국 국내 24시간 배송, 글로벌 72시간 배송을 목표로 하고 있다.

2016년 상반기 현재 운영 중인 창고 규모 및 수량은 128곳, 배송 범위는 224개 국가와 지역, 국내 2,800여 개 현에 달한다. 1일 처리물류정보는 8억여 건, 처리량은 전국 전체 택배의 70%(징둥은 5%에 불과)를 차지하며, 배송정확도는 99%에 달한다. 협력파트너사도 3,000여 개 사에 달하며, 배송차량

은 23만 대, 택배원은 170만 명에 달한다.

## 3. 중국의 전자상거래물류 비즈니스모델 비교

국제전자상거래란 서로 다른 국적을 가진 개인 및 기업이 특정 온라인 플랫폼(사이트)을 통해 상품구매와 결제를 거친 후 국제물류를 통해 운송 수취하는 것을 의미한다(KOTRA, 2016). 중국 전자상거래 물류비즈니스 모델에는 징둥(京東)의 수직통합형 모델, 알리바바의 개방형플랫폼이 있다.

수직통합형 모델은 일종의 폐쇄형 모델로서 제품관리를 중심으로 자금 및 정보관리를 통해 정보, 물류, 마케팅 부문의 수직적 통합을 이룬 형태로서 다양한 플랫폼에 걸친 시너지 효과가 가능한 장점이 있다. B2C 쇼핑물의 특성상 세분시장에 집중되어 인지도 향상에 유리하나, 소비대상의 특성화로 고객층이 다양하지 못한 단점이 있는 것도 사실이다. B2C시장에서 알리바바의 天貓(Tmall)에 이어 시장점유율 약 20%인 징둥(京東, JD.com)이 이에 해당한다. 최근 JD.com의 연간 택배 처리량은 16억 건으로 전국 전체의 5%를 차지하고 있다. 그러나 자가물류시스템을 채택함으로써 막대한 물류시설 개발비용 및 재고관리비용으로 알리바바가 채택한 오픈 마켓형태보다 수익성이 다소 낮은 것으로 나타나고 있다.<sup>22)</sup>

알리바바가 채택한 모델은 중개형 모델(Brokerage Model)로 하나의 플랫폼을 통해 구매자와 판매자에게 온라인 거래기회와 정보공유의 장을 제공하고 중개수수료를 받는 '오픈 마켓' 방식이다. 제품확보, 가격책정, 마케팅, 배송, 재고관리 등은 모두 판매자의 몫이며, 이들이 지불하는 플랫폼 서비스 이용료, 판매 커미션, 온라인 스토어 개설비, 상품등록비, 키워드 상위 노출을 위한 광고비

22) 건당 배송비용은 약 13.2위안으로 전국 평균 12.8위안보다 다소 높은 것으로 조사됨. 2015년 JD.com은 약 94억 위안(한화 약 1조 7천억 원)의 적자가 발생되었는데 대부분 물류사업에서 발생한 것으로 알려짐

등이 주요 수입원이다.<sup>23)</sup>

알리바바는 전자상거래 물류물동량의 급증에 따라 차이나오네트워크를 설립하고 단독 혹은 공동 등 다양한 방식으로 전국 각 지역에 물류시설 플랫폼과 창고를 개발하고 있다. 특히 인터넷 기술을 활용하여 개방, 투명, 공유 데이터 응용 플랫폼을 구축함으로써 전자상거래업체, 물류회사, 창고업체, 제3자물류, 공급사슬서비스 등 기업을 위해 서비스를 제공하고 있다.

#### 4. 알리바바 차이나오(Cainiao)의 물류 비즈니스 모델 분석

##### 1) 차이나오의 비즈니스 모델과 특징

2016년 현재 차이나오네트워크는 아직도 수익을 내지 못하고 있는 것으로 나타나고 있으며, 사업내용은 <표1>과 같이 창고서비스, 국제물류서비스, 빅데이터 기반 택배서비스, 빅데이터 분석 및 물류관리시스템 등 6개가 있다(KMI, 2015: 25~31).

차이나오네트워크는 일종의 公有經濟모델로서 전자회적 자원의 효율적 활용을 통해 중국 사회물류 서비스 수준의 향상을 목표로 하고 있다. 또한 주요 역할은 감독 관리와 서비스로 표현할 수 있다. 즉 택배서비스의 규칙을 제정하고 택배과정을 모니터링을 한다. 4자 물류 기업의 성격도 일부 가지고 있다고 할 수 있다.

##### 2) 차이나오의 문제점과 개선방안

차이나오가 안고 있는 문제점으로는 첫째 전자상

거래 물류기업의 수익성 구조 악화이다. 현재 1위 기업인 차이나오와 2위 기업인 징동(JD.com) 모두 수직통합형모델이든 개방적 플랫폼모델이든 모델에 관계없이 모두 적자에서 헤어나지 못하고 있다. 대도시 당일 배송, 전국 3일 이내 배송 등 높은 물류 서비스 요구와 단위 배송물의 저가화, 배송지역의 광역화 등의 물류 원가 상승 요인으로 인하여 고객을 만족시키는 데에 상당히 어려운 실정에 있다고 볼 수 있다.

이는 온라인 상품 배송서비스는 소규모 화물 중심인 관계로 비용 대비 수익성이 높지 않은 구조인 데다가, 경쟁 심화 및 물량을 앞세운 대형 전자상거래 기업들의 가격 협상력으로 인한 저가의 물류비가 물류기업들의 실질적인 수익률 저하를 초래할 가능성도 우려된다. 역직구에 비해 상대적으로 성숙한 해외직구 시장에서는 이미 이와 같은 양상이 나타나기 시작하고 있다(한겨레, 2015: 3월 4일).

둘째, 전문 물류인재의 부족이다(한재필 외 2인, 2013: 18). 이는 중국 전자상거래 물류업체의 문제이기도 하다. 전자상거래 고객의 요구에 감동형으로 반응하는 과정에서 이직률도 높은 실정이다. 셋째로는 창고 서비스 부문의 경쟁이 치열하다. 자가물류 기업인 징동(JD.com), 아마존과 수닝(苏宁易购) 등과의 경쟁에서 경쟁력이 뒤지고 있는 현실이다. 넷째, 마지막으로 라스트 마일 배송이 불안정하다. 이는 크게 자체역참이나 자동사물함을 활용하고 가맹협력방식으로 구축하고 있으나, 투자원가 절감효과와 더불어 관리의 어려움, 서비스품질의 불안정 등 문제점이 존재한다.

상기 문제점들에 대한 개선 방안을 제시하면 아래와 같다. 첫째, 전자상거래 물류기업의 수익성 구조 악화를 방지하기 위해서는 현재의 중국 전자상거래 시장의 상황을 반영하여 물류서비스 전략을 실행해 나가야 할 것으로 사료된다. 물류 원가상승 요인(cost push)의 압력이 높은 경우에는 업체별 수익성과 물류원가 수준을 고려하여 업체별 물류서

23) 생산업체는 자사제품을 온라인 플랫폼을 통해 판매하고, 차이나오 물류 플랫폼을 활용하여 배송함으로써 판매단계 축소와 더불어 물류원가를 대폭 절감함. 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

비스 수준을 새로이 설정하여 수익성을 유지해야 할 것이다. 이에선 배송 물품의 인출 및 준비에서 즉시 배송보다는 4시간 마다 배송과 같이 배송하는 방법이 제시될 수 있다. 또한 알리바바는 차이나오 물류업체의 원가구조 개선을 위한 경영노력도 추구 하면서, 동시에 현 원가구조 하에서 품목별 배송원 가별로 차이나오와 공동으로 적정한 고객서비스 수준을 설정하여 실행하여야 할 것이다.

둘째, 전문 물류인재의 부족에 대한 해결방법으로는 중국 정부차원에서 물류 인재에 대한 수요를 파악하고, 산·관·학 협력 체제를 구성하여 물류전문 인력을 양성해야 할 것이다. 뿐만 아니라 알리바바 그룹 내에서도 타오바오대학을 통하여 물류분야에 대한 직원 재교육이 필요하다.

셋째로는 창고 서비스 부문에서 알리바바가 자가 물류 기업인 징둥(JD.com) 등에 가격 및 서비스 경쟁력이 뒤지는 문제를 해결하기 위해서는, 알리바바는 자금 및 기술적 우세를 통한 창고시스템의 구조 개혁을 추진해야 할 것이다. 즉, 분산된 지역 창고들이 인지도가 낮고 처리물동량도 부족한 실정인데, 이들을 대형화로 유도하고 빅데이터 클라우드 컴퓨팅 등 기술적 자산을 활용하여 창고 업체들의 경쟁력을 강화하고, 합리적인 가격을 책정하여 창고 서비스 수준의 향상을 도모할 필요가 있다.

마지막으로 안정적인 라스트마일 배송을 위해서 합리적인 상벌제도 도입과 공정경쟁 환경의 구축이 필요하다. 라스트 마일배송은 상품 품질의 일부 구성으로 간주되므로 향후 합리적인 평가제도 도입을 통해 우수가맹업자를 장려하는 등 가맹업자의 서비스품질 향상에 주력해야 할 것이다.

5. 차이나오의 집화 집배송 모델/보세구 모델 24)

국제 전자상거래(KMI, 2015: 24-29)는 서로 다른 관세영역에 속한 개인 및 기업이 특정 플랫폼을 통

해 상품 구매와 결제를 거친 후 국제물류를 통해 운송, 수취하는 방식이다. 중국 전자상거래 물류에서 직구 배송 모델에는 <표 1>과 같이 직배송 모델, 집화 집배송 모델 및 보세구 모델이 있다. 알리바바의 차이나오는 이중 집화 집배송 모델과 보세구 모델을 채택하고 있다(KOTRA Global window, 2015: 4월 13일).<sup>25)</sup>

참고로 한·중 전자상거래 해운(카페리) 운송 모델(KMI, 2015: 25-31)로서 한·중 양국 정부 및 관련 기업의 협력을 통해 최근 인천~칭다오 간 전자상거래 카페리 운송 모델이 추진되고 있는데, 이는 집화 직배송 모델의 범주에 속하며 양국 세관에서 간이 통관(KOTRA, 2015: 3월 18일)을 적용한다.

<표 1> 한중 국제 e-business 배송 네트워크 모형 비교

방식	직배송	집배송 집화	보세구
개념	판매자가 EMS혹은 국제특송업체를 통해서 중국 소비자에게 Door to Door 서비스를 제공	판매자가 중국 소비자로부터 온라인 주문을 받은 후 상품을 한국 내 물류기업 또는 전자상거래기업의 물류센터에 보관했다가 일정량에 도달하면 일괄적으로 EMS 혹은 국제특송업체를 통해 배송	전자상거래 기업이 빅데이터 분석을 통해 해외에서 상품을 미리 대량으로 구매 한 후 해운 운송을 통해 준비된 상품을 보세구역의 지정된 해외직구 창고로 배송

자료: 이수정(2016), 42

한·중 전자상거래 시장에서 양국 물류기업 간의 협력이 가속화되고 있다. Tmall Global과 협력 관계에 있는 웬통 택배는 CJ대한통운과 함께 한·중·홍콩 간 직구상품 운송을 위한 보잉 B737 화물 전세기를 상하이(푸둥)~인천~칭다오~홍콩~상하이(푸둥) 구간에 운영을 개시하였다. 차이나오는 한국 에이전트인 ICB를 통해 현대로지스틱스와 물류 업무계

25) 차이나오의 경우 해외직구 서비스에서 집화 직배송과 보세구 모델을 모두 사용하고 있으며, Tmall Global에 입주한 상점들은 광저우와 항저우 보세창고 중 하나를 지정할 수 있음,

약을 체결하고 한국발 중국 역직구 물류서비스를 개시하였으며, 현대로지스틱스는 역직구 물류서비스에서 국내의 운송, 창고운영, 통관, 항공운송 서비스를 제공하며 중국 내 차이나오 보세창고까지 배송을 담당하고 있다(EBN, 2015: 3월 31일). 범한판토스도 중국계 해외배송 전문기업인 4PX와 MOU를 체결하고, 한국과 중국을 잇는 새로운 운송 루트를 개발하여 양국 간 전자상거래 화물 유치를 위한 경쟁력을 키우기로 하는 등 전자상거래 시장에서의 협력도 활발해지고 있다(물류신문, 2015: 4월20일).<sup>26)</sup>

#### IV. 요약 및 결론

##### 1. 마윈의 기업가정신

마윈은 대학시절 항저우사범대학 학생회장을 역임하면서 남다른 리더십을 보여주었으며, 최초의 일 자리였던 대학 영어강사시절엔 은퇴 후에 집에서 한가하게 쉬고 있는 교수들의 일자리를 위해 ‘하이보통번역회사’를 설립하였다.

중국전자상거래 산업을 통하여 중국의 중소기업을 일으키겠다는 그의 애국심에 불타는 결코 꺼지지 않는 불꽃같은 도전정신과 신념으로 알리바바를 설립하였고, 그 후 마윈은 정부 주도의 중국전자상거래 발전이라는 호의적인 기업환경 속에서 철저한 기업가 정신으로 알리바바를 일구어냈다.

알리바바 설립 초기 ‘수익모델’조차 불분명하던 시절 ‘西湖論壇’ 세미나를 개최하여, 알리바바의 브랜드를 대내외적으로 널리 알림으로써 알리바바 창립 초기 절실했던 투자자금을 ‘골드만삭스’와 일본 ‘손정의’로부터 차례대로 이끌어냄으로써 사실상 알리바바 성공시대의 문을 열었다.

그는 중국의 모택동의 공산당활동전략을 기업경영에 도입하고, 덩샤오핑이 ‘南巡講話’에서 ‘개혁과 개방’을 확대 주문했던 1992년에 ‘하이보통번역회사’를 설립한 ‘92派’ 창업기업인에 이름을 올렸다. 또한 중국의 국제적 개방에 맞추어 영어 전공자로서 우연한 미국 출장에서 처음 접한 ‘인터넷의 세계’를 마음의 이상으로 설정하는 등 거침없는 글로벌 행보를 뚜벅뚜벅 걸어서 중국 최초 인터넷홈페이지 제작사인 ‘차이나엘로우페이지’를 설립하였다. 여기에서 쌓은 경험으로 드디어 알리바바를 설립한 것이다. 전자상거래의 기술에 문외한이었던 그는 고객의 욕구 즉 고객의 입장에서 기술이 개발될 수 있도록 진두지휘하는 놀라운 마케팅능력을 보여주었다.

마윈의 기업가 정신의 핵심을 보면 우선 우리나라 대기업 창업회장의 공통요소로 등장하는 것과 겹치는 요소들이 보인다. 도전정신 및 개척정신, 인재중시라고 할 수 있다. 이외에도 그의 독특한 기업가정신으로는 뛰어난 영어실력과 많은 외국인을 접촉하면서 익힌 글로벌 마인드, 타고난 고객만족주의를 포함한 마케팅 및 홍보 역량, 중소기업의 판로를 개척하고 일자리를 창출하고자 하는 애국심 또는 산업보국의 정신이라 할 수 있을 것이다.

##### 2. 알리바바 차이나오의 물류시스템 개선방안

첫째, 알리바바그룹의 전자상거래업체로서 우월적 협상력 지위에 의한 물류업체에 대한 물류서비스의 저가 협상 구조가 완화되어야 할 것이다. 마윈에 의해 촉발된 전혀 예상치 못한 전자상거래시장의 발달을 뒷받침할 물류시스템 의발전이 제대로 진전되지 못하는 것이 현실이다. 마윈은 전자상거래라는 플랫폼에서 핵심 역량에 집중하기 위해서는 물류시스템의 안정적 지원이 필요하다. 신뢰성과 신속성을 갖춘 물류시스템의 지원이 없이는 전자상거래의 발전이 불가능하다는 것을 깨달은 마윈은 2013년 차이나오를 합작투자자로 설립하게 된다. 기

26) 4PX는 싱가포르 우체국이 지분의 40%를 가진 중국계 물류기업으로, 이베이와 아마존, 알리바바 등 대형 전자상거래 업체들의 물류 파트너로 활동하고 있음,

본적으로 전국의 물류택배회사 등 물류기업들의 시설 등 역량을 공유하는 물류시스템이다.

중국의 물류물동량은 지속적으로 큰 폭으로 증가하고 있으나, 한편에서는 배송물류기업들이 도산하여 그 수는 오히려 감소하고 있는 실정이다. 이는 두 가지 측면에서 바라보아야 할 것이다. 전자상거래기업 즉 알리바바의 협상력이 지나치게 비대하여 가격 협상에서 물류기업의 수익성을 저해하는 수준으로 물류서비스의 가격이 결정되었을 개연성이다. 따라서 지속적으로 원가 구조 및 서비스 측면에서 중국 물류업체의 합리화 노력을 추진하되, 현재의 물류업체의 원가 구조 및 서비스 구조하에서 가격 및 물류서비스 협상 시 지나치게 우월한 협상력에 의해서 저가격이 결정되어 현재처럼 차이나오를 포함한 중국물류업체의 적자 상태가 지속되지 않아야 할 것이다.

둘째, 전자상거래 물류기업의 수익성 구조 악화를 방지하기 위해서는 현재의 중국 전자상거래 시장의 상황을 반영하여 물류서비스 전략을 실행해 나가야 할 것으로 사료된다. 물류 원가상승요인(cost push)의 압력이 높은 경우에는 업체별 수익성과 물류원가 수준을 고려하여 업체별 물류서비스 수준을 새로이 설정하여 수익성을 유지해야 할 것이다. 이에선 배송 물품의 인출 및 준비에서 즉시 배송보다는 4시간 마다 배송과 같이 배송하는 방법이 제시될 수 있다. 또한 알리바바는 차이나오물류업체의 원가구조 개선을 위한 경영노력도 추구하면서, 동시에 현 원가구조 하에서 품목별 배송원가별로 차이나오와 공동으로 적정한 고객서비스 수준을 설정하여 실행하여야 할 것이다.

셋째, 전문 물류인재의 부족에 대한 해결방법으로는 중국 정부차원에서 물류 인재에 대한 수요를 파악하고, 산·관·학 협력 체제를 구성하여 물류전문인력을 양성해야 할 것이다. 뿐만 아니라 알리바바 그룹 내에서도 타오바오대학을 통하여 물류분야에 대한 직원 재교육이 필요하다.

넷째 창고 서비스 부문에서 알리바바가 자가물류기업인 징동(JD.com) 등에 가격 및 서비스 경쟁력이 뒤지는 문제를 해결하기 위해서는, 알리바바는 자금 및 기술적 우세를 통한 창고시스템의 구조개혁을 추진해야 할 것이다. 즉, 분산된 지역 창고들이 인지도가 낮고 처리물동량도 부족한 실정인데, 이들을 대형화로 유도하고 빅데이터 클라우드 컴퓨팅 등 기술적 자산을 활용하여 창고 업체들의 경쟁력을 강화하고, 합리적인 가격을 책정하여 창고 서비스 수준의 향상을 도모할 필요가 있다하겠다.

마지막으로 안정적인 라스트마일 배송을 위해서 합리적인 상벌제도 도입과 공정경쟁 환경의 구축이 필요하다. 라스트 마일배송은 상품 품질의 일부 구성으로 간주되므로 향후 합리적인 평가제도 도입을 통해 우수가맹업자를 장려하는 등 가맹업자의 서비스품질 향상에 주력해야 할 것이다.

## 참고문헌

### 〈국내 참고문헌〉

- 김학수(2010), 기업가정신과 정책 환경, 규제연구, 한국경제연구원, 49.
- 김성수(2007), 성공한 창업자의 기업가정신, 삼영사.
- 신유근(1997), 현대의 기업과 사회, 경문사. 187
- 알리바바 그룹(2017), 마윈의 내부담화, 송은진 옮김, (주)스타리치북스, 105.
- 왕리펀·리샹(2015), 운동을 할 신은 마윈, 김태성 옮김, 내인생의책, 21
- 유동운(2009), 기업가정신의 역사와 현대적 의미, CFE Report, 자유기업원, 4
- 이내준·최정석(2015), “중국 온라인 비즈니스 기업의 발전과 성장요인 - 알리바바를 중심으로”, 한국물류학회지, 제25권 제1권, 133-143
- 이수정(2016), 한중 전자상거래 물류시스템 구축에 관한 연구, 중앙대 글로벌인적자원개발대학원, 석사 논문, 42
- 장옌(2015), 알리바바 마윈의 12가지 인생강의, 김신호 옮김, 매경출판(주)
- 장샤오형(2014), 마윈처럼 생각하라, 이정은 옮김, 중국화보출판사.
- 최석범·박경희(2009), “중국 제3자 물류의 문제점에 관한 연구”, 한국향만경경제학회지, 제25권 제1호, 한국향만경경제학회, 202.
- KITA(2014), 중국전자상거래시장동향보고서
- KMI(2016), 중국 알리바바의 물류비즈니스 모델과 시사점, 23~33
- KMI(2015), 한중 전자상거래 시장 성장 전망과 대응 방안, 25~31
- KOTRA Global window(2015), 한국 대형마트, 알리바바 ‘티몰 국제’에 진출한다, 2015.4.13.
- KOTRA(2015), 중국 역직구 최초 ‘한·중 해상 운송길’ 열린다, (2015.3.18.)
- KOTRA(2016), 중국 국제전자상거래 동향과 우리의 진출 전략
- 한길석(2013), 창업과 기업가정신, 비엔엠북스, 14
- 한국무역협회(2014), 중국 전자상거래시장 동향보고서.
- 한재필, 박경희, 김영성(2013), 중국 전자상거래 물류서비스의 문제점과 발전 방안에 관한 연구, 전자무역연구, 11(1), 18
- 물류신문(2015), 범한판토스, 중국계 물류기업 ‘4PX’와 MOU 체결, 4월20일
- EBN(2015), 현대로지스틱스, 中 역직구 물류서비스 개시,

3월31일

- 한겨레(2015), 직구사이트 만족도 1위 업체가 배송 지연, ‘아이허브’에 무슨 일이..., 3월4일.
- Chosun Biz(2016), 마윈의 알리바바, 물류 천하통일 꿈꾼다. 2016年 Chosun Biz 기사 발췌

### 〈외국 참고문헌〉

- 왕취(2014), “국제 전자상거래 무역의 새로운 총아”, 인민화보 한국어판, 1월25일
- Ali Reaserch(2016), “2016中國跨境電商發展報告”
- 中国电子商务研究中心(2017), 《2016年中国电子商务市场发展统计》
- 中国电子商务研究中心(2016), “2015年中国B2C市场研究报告”
- 中國電子商務研究中心(2015), “2014년도中國商務市場數據覽測報告”
- Ronstadt, R.(1988), “The Corridor Principle”, *Journal of Business Venturing* 3, 31-40
- Peter F. Drucker(1993), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper Business

## 마윈(馬雲)의 기업가정신과 알리바바의 물류 전략

조진행

### 국문요약

마윈은 1997년 알리바바그룹을 창업하여 모든 역경을 극복하고 2016년 세계전자상거래산업에서 세계1위로 올라섰다. 물류시스템 및 지불시스템이 알리바바의 성공에 크게 기여하였다.

본 연구는 마윈의 기업가정신을 분석하여 한국청년들에게 기업가정신을 고취할뿐만아니라, 알리바바의 아직 미흡한 물류시스템의 문제점을 진단하여 우리나라 전자상거래기업의 물류정책 수립에 도움을 주는데 본 연구의 목적이 있다.

본 연구는 경영사적(經營史的) 연구방법을 채택하여 문헌조사를 통하여 주로 수행되었다. 연구결과로는 대학 강사로서의 근무하던 중 중국의 개혁개방의 시작과 동시에 '하이보통번역회사'를 설립하여 투잡으로 창업을 시작하여, 1995년 미국의 인터넷원년에 감히 '차이나엘로우페이지'를, 1999년에는 알리바바 전자상거래기업을 창업하여 글로벌 마인드로 무한도전하여 무에서 유를 창조한 마윈의 불굴의 기업가정신을 밝혀냈다. 여기에는 그의 뛰어난 천재적인 마케팅/홍보능력, 모국의 중소기업의 수출을 도와 경제발전을 일으키고 일자리를 창출하고자 하는 그의 애국심도 그의 독특한 기업가정신으로 제시될 수 있다.

아울러 알리바바의 물류시스템은 아직까지 엄청난 전자상거래 물동량을 저가격으로 처리하는데 비교적 성공하였다. 그러나 중국의 낙후된 물류관리수준, 알리바바의 지나치게 우월한 가격협상력에 따른 원가이하의 물류계약단가, 경쟁사에 비해 창고부문의 경쟁 열위, 안정적인 라스트마일 배송 등은 해결되어야 할 현안문제이다.

주제어: 알리바바, 중국, 전자상거래, 물류, 기업가정신, 창업, 마윈

