

## CJ제일제당의 햇반 위기 극복과 성장의 발판: 쿠팡과의 갈등 그리고 알리익스프레스와의 전략적 제휴 사례

김 정 근\*  
김 동 현\*\*  
김 소 현\*\*\*  
노 태 우\*\*\*\*

본 사례는 CJ제일제당이 쿠팡과 햇반 납품을 둘러싼 갈등을 겪은 이후 알리익스프레스와 파트너십을 체결하기까지의 과정을 다루며 기업의 교섭력(bargaining power)과 전략적 제휴에 관해 논하는 데에 그 목적이 있다. 1996년 햇반 출시 이후 국내 즉석밥 시장을 선도해온 CJ제일제당은 2022년 이커머스 및 유통업계 신흥 선도 기업으로 떠오른 쿠팡과 납품단가 갈등을 겪게 되었다. 납품단가 외에도 풀어야 다양한 문제가 있었던 CJ제일제당과 쿠팡의 문제로 인해 결국 햇반은 쿠팡에서 발주가 중단되었다. CJ제일제당은 자사몰을 확대하는 한편 다른 유통업체들과 전략적 제휴를 강화하여 쿠팡의 유통경로를 대체하고자 하였다. 그 결과 매출 하락은 방지할 수 있었으나 꾸준히 이어져 오던 매출 상승이 꺾이는 문제를 안았다. 새로운 유통 경로를 모색하던 CJ제일제당은 중국의 대형 이커머스 및 유통 기업인 알리익스프레스와도 전략적 제휴를 체결하게 되었고, 당시 알리익스프레스는 빠른 속도로 한국시장 확대 전략을 추진 중이었으나 소비자들의 신뢰문제가 방해요소 작용하고 있었다. CJ제일제당과의 전략적 제휴를 통한 햇반 및 다양한 제품들의 판매는 알리익스프레스에게 한국시장에서의 신뢰도 향상과 시장 점유율 확대에 긍정적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 기대되었다. 두 기업 간 전략적 제휴는 CJ제일제당의 유통망 필요성과 알리익스프레스의 한국 시장 전력이 맞아 떨어져 나타난 결과로 서로에게 윈윈 효과를 가져다주었다. 결과적으로 알리익스프레스와의 협력을 통해 CJ제일제당은 한국 내 식품 유통 시장에서의 입지를 더욱 공고히 하고, 쿠팡과의 분쟁으로 인한 충격을 완화할 수 있었다. 하지만 CJ제일제당과 알리익스프레스 간 전략적 제휴가 초기 단계이고 아직 뚜렷한 결과가 나타나지 않은 것을 고려하여 앞으로의 전망을 지켜볼 필요가 있다.

주제어: CJ제일제당, 교섭력, 전략적 제휴, 쿠팡, 알리익스프레스, 유통채널, 햇반

### 1. 서론

1996년 출시된 CJ제일제당의 햇반은 국내 즉석밥 시장을 처음 개척하여 매년 높은 수준의 성장을 꾸준히 거듭하였다. 햇반은 출시 약 30년이 지나고 경쟁 상품들이 다수 출시한 2020년대에도 국내 즉석밥

시장에서 60% 이상의 압도적인 점유율을 보이고 있으며, 2023년 기준으로 국내외 합산 매출 약 8,503억 원을 기록할 정도로 CJ제일제당의 주력 상품으로 판매되고 있다(조선일보, 2024c; 한국경제, 2024a). CJ제일제당은 햇반을 중심으로 비비고, 고메, 백설 등 경쟁력 있는 다수의 식품 브랜드들을 보유하고 있으며, 식품 외에도 바이오, FNT 사업 등을 전개

논문접수일: 2024. 05. 21. 1차 수정본 접수일: 2024. 07. 12. 2차 수정본 접수일: 2024. 08. 02. 게재확정일: 2024. 08. 06

\* 한양대학교 글로벌기후환경학과 석사과정(jkim10@hanyang.ac.kr), 제1저자

\*\* 한양대학교 국제학부 학사과정(donghyuncnd@hanyang.ac.kr), 공동저자

\*\*\* 한양대학교 국제학부 학사과정(sohyeonkim15@hanyang.ac.kr), 공동저자

\*\*\*\* 한양대학교 국제학부 부교수(twroh@hanyang.ac.kr), 교신저자

하여 2023년 기준 연 29조 원의 매출 수준을 기록하는 대기업으로 성장했다(CJ제일제당, 2024a; 한국경제, 2024b). 또한 CJ제일제당은 한국 1위의 택배 기업인 CJ대한통운의 지분을 인수하여 자회사로 가지고 있다(연합뉴스, 2017). 식품시장의 핵심 경쟁력은 제품을 저렴한 가격에 빠르게 유통할 수 있는 능력에서 비롯된다. CJ제일제당은 CJ대한통운의 배송역량과 자사의 식품 역량 등을 결합하여 국내 식품 물류 유통 시장에서 높은 시너지 효과를 창출하는 등 성공적인 사업을 운영하고 있다(매일경제, 2017).

승승장구하던 CJ제일제당은 2022년부터 이커머스의 성장과 함께 물류 대기업으로 빠르게 성장한 쿠팡과 납품갈등을 겪었다. CJ제일제당과 쿠팡이라는 상당한 교섭력의 제조업체와 유통업체 간 긴 갈등 끝에 CJ제일제당의 햇반은 쿠팡으로부터 발주가 중지되고 쿠팡 내에서 판매되지 않는 상태에 이르게 된다(조선비즈, 2022). 쿠팡이라는 거대 유통망을 대체하기 위해 CJ제일제당은 자사몰을 확대하는 한편, 네이버, 쿠팡, SSG 등 상대방의 이커머스 기업들과 파트너십을 체결하고 위기를 타개하고자 시도했다. 그러한 노력 덕에 햇반은 매출이 소폭 성장하였으나 매출 상승률은 상당 폭 하락하였다(주간동아, 2024; 한겨레, 2023a). CJ제일제당이 제품 판매를 위한 유통 방법을 모색하던 와중 중국 유통 대기업 알리익스프레스는 한국 시장 확대 전략을 추진하기 시작하였고 CJ제일제당과 전략적 제휴를 체결하게 된다. 둘 간의 제휴는 한국에 막 진출하여 파트너 기업을 찾던 알리익스프레스와 쿠팡의 유통망을 대체해야 하던 CJ제일제당의 이해관계가 정확하게 맞아떨어진 결과로 평가된다. CJ제일제당은 빠르게 성장하는 알리익스프레스와 함께 제품을 더욱 싼 값에 판매할 수 있게 되면서 국내 1위 식품업체라는 자리를 더욱 견고히 다질 수 있게 되었다(매일경제, 2024; 머니투데이, 2024a).

본 사례연구는 CJ제일제당이 쿠팡과 납품가 갈등

을 겪은 사건부터 한국에 새로 진출한 알리익스프레스와 전략적 제휴를 체결하기까지의 과정을 상세히 다룬다. 특히 CJ제일제당과 쿠팡의 경쟁구도와 갈등, 알리익스프레스의 한국 진출과 CJ제일제당과의 전략적 제휴 체결의 배경 등을 다루면서 높은 교섭력을 가진 기업 간의 경쟁과, 전략적 제휴에서 파트너 기업 선택이라는 기업의 중요 의사결정에 대한 깊이 있는 시사점을 제시하고자 한다.

## II. CJ제일제당과 쿠팡의 갈등

### 2.1 CJ제일제당 기업개요

CJ제일제당은 1953년 CJ그룹의 '제일제당'이라는 이름으로 대한민국 최초의 설탕 제조업체로서의 사업을 시작하였다. 1963년부터는 사업 영역을 확장하여 설탕, 밀가루, 가공식품, 조미료 등의 식품 사업과 동물사료, 아미노산 등의 생명공학 사업을 펼쳤다(CJ제일제당, 2024d). CJ그룹은 2007년 제일제당을 인적분할하여 오늘날의 CJ제일제당을 출범시키면서 현재는 국내 최대 종합 식품 회사로서 식품, 바이오, FNT(Food & Nutrition Tech), Feed & Care 등 다각화된 사업을 운영하고 있다(CJ제일제당, 2022; 한국신용평가, 2024; 노태우 et al., 2021). 식품 사업으로는 햇반, 비비고, 백설과 같은 식품 브랜드를 내세우며 2022년 식품 산업 부문 영업이익 6003억의 매출을 달성할 수 있었다(한국신용평가, 2024). 바이오 사업으로는 식품 및 사료 첨가제를 생산하고 있으며 특히 아미노산 분야에서 세계적인 경쟁력을 갖추고 있다. 더하여 FNT 산업과 Feed & Care 사업으로는 미래 식량 및 동물사료 분야에서 좋은 성과를 보여주고 있다(CJ제일제당, 2022).

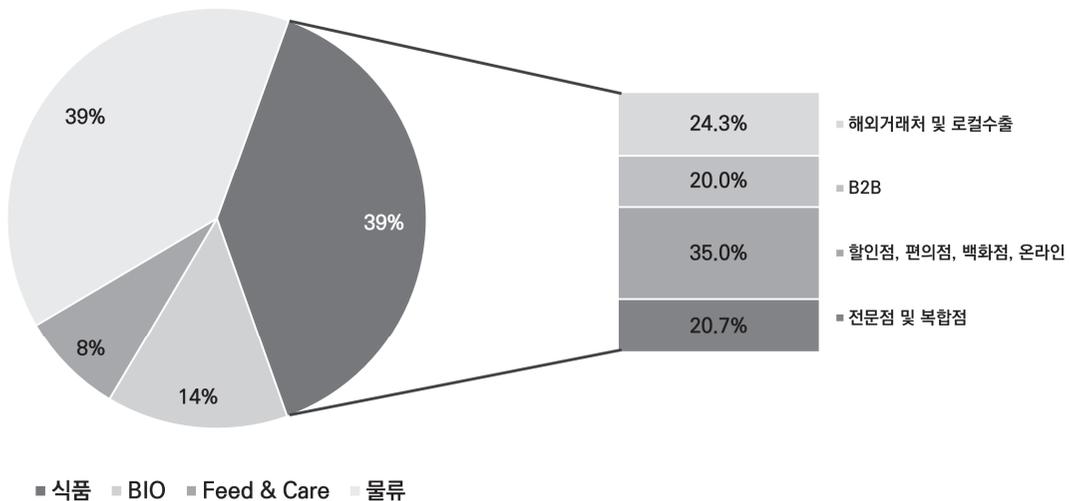
CJ제일제당은 특히나 식품 산업에서 비비고와 햇반

으로 명성을 얻었는데, 1997년에는 470만 개, 1998년에는 720만 개를 기록하고 2002년까지도 헛반이 즉석밥 시장을 거의 독점하다시피 인기를 끌었다(DBR, 2011). CJ제일제당은 1996년 헛반을 내세워 국내 즉석밥 시장을 개척하며 가정간편식(HMR, Home Meal Replacement) 시장 형성의 선두주자 역할을 해냈기 때문이다. 당시 국민 소득이 증가하고 전자레인지 보급률이 상승하고 있는 상황에서 CJ제일제당은 누구보다 발 빠르게 대응하며 ‘밥을 사서 먹는’ 새로운 소비 트렌드를 창출해냈다. 이러한 선제적 투자와 끊임없는 연구 개발, 공격적인 마케팅 전략을 통해 헛반은 2021년 누적 판매량 40억 개를 돌파하며 즉석밥 시장의 독보적 1위 자리를 지킬 수 있었다(동아일보, 2022). CJ제일제당의 헛반은 최근 쿠팡과의 갈등에도 불구하고 2023년 국내 즉석밥 시장 점유율 68%를 유지하며 여전히 압도적인 인기를 끌고 있다(CJ제일제당, 2024a, e; 조선일보, 2024c). 게다가 헛반은 국내외 전체 매출 약 8,503억 원을 기록하고 1996년 출시 이후 역대 최대 매출을 달성하기도 했다(한국경제, 2024a). 이러한 CJ제일제당

의 식품사업은 CJ제일제당 매출의 상당부분을 차지하는 중요 사업분야이다(그림 1 참조).

## 2.2 유통 거대기업 쿠팡의 성장

쿠팡은 2010년 김범석 대표에 의해 이커머스 업체로 설립되었다. 2010년대 초 이커머스 산업은 빠른 성장세와 함께 유망산업으로 주목받으면서도 네이버, 지마켓, 옥션, 위메프 등 많은 기업들이 시장에 진입하면서 내부적으로 매우 치열한 경쟁이 일어나고 있었다(동아비즈니스리뷰, 2015; 한국경제, 2014). 이러한 상황 속에서 쿠팡은 2014년 국내 이커머스 기업 최초로 타 기업들이 지입제 택배기사를 활용하였으나 쿠팡은 배송기사를 직접 고용하는 방식으로 비즈니스 모델을 재정립하였다(시사저널, 2015). 새로운 비즈니스 모델 출범에서 나선 쿠팡은 소프트뱅크 비전펀드의 약 30억 달러 투자 아래 한국판 아마존을 표방하며 공격적인 물류 배송기지 설비투자 확장 전략을 추진하였다(매일일보, 2022; 삼성증권, 2020). 먼저 쿠팡은 기존의 복잡한 택배 물류 유통



출처: 저자 제작성, CJ제일제당 2023년 사업보고서 참고

(그림 1) 2023년 CJ제일제당 전체 매출 중 식품 사업 매출의 비중(단위: 억 원)

관행을 허물고 제조사에서 직매입한 상품을 자사 물류센터와 배송센터를 거쳐 고객에 직접 전달하는 유통 시스템을 구축하였다. 또한 약 6조 2,000억 원을 투입하여 전국 260개 시·군·구 가운데 182개 (70%) 지역에 로켓배송(쿠팡의 자체 익일배송 서비스)을 지원하였으며, 전국에 100여 개의 물류센터를 건설하여 2023년 기준 150만 평에 달하는 규모의 물류 설비를 구축하였다(표 1 참조).

빠른 배송시스템과 과감한 투자 덕에 쿠팡은 청년층뿐만 아니라 중장년층에도 생활 앱으로 자리잡는데에 성공했다(한국경제, 2024h). 그 결과 쿠팡은 2016-2019년 연평균 매출성장률 58%를 기록할 정도로 매우 빠른 성장을 구가하며 2019년 매출 7조 원을 달성하였다(삼성증권, 2020). 이후에도 지속적으로 공격적인 확장 전략을 고수한 쿠팡은 2022년 거래액 기준 국내 이커머스 점유율 24.5%를 달성하며 23.3%를 기록한 네이버를 넘어서 점유율 1위를 달성하였다. 매출액 기준으로도 쿠팡은 2023년 3분기 8조 1,000억 원을 달성하여 네이버를 추월했다(KPMG, 2023). 여기에 쿠팡은 배달 및 OTT서비스까지 사업 분야를 확장했으며, 글로벌 1위 명품 온라인 판매업체 파퓰러 인수로 명품 분야에도 진출했다.

이러한 빠른 성장세에도 불구하고, 쿠팡은 내외부적으로 심각한 영업손실 폭이 지속되고 있다는 문제가 끊임없이 지적되었다. 쿠팡의 누적 적자는 매년 증가하여 2021년 영업손실은 1조 8,040억 원에 달했으며, 2022년에는 누적 적자액 6조 1,892억 원을 기록할 정도였다(한국경제, 2024i). 이로 인해 쿠팡의

기업가치와 장기적 성장에 대한 부정적인 관측이 이어지기도 했다(삼성증권, 2020). 그러나 2022년 3분기에 첫 흑자로 전환한 이후 쿠팡은 2023년 4분기까지 6분기 연속 영업이익 흑자를 기록하였으며 2023년 영업이익은 1,700억 원을 달성하였다. 그간 쿠팡은 다른 경쟁업체들을 모두 제치고 우리나라 1위 이커머스 유통기업으로 성장할 수 있었으며, 유료 멤버십인 로켓와우 회원은 1,400만 명 규모까지 성장했다. 덕분에 쿠팡은 2023년 매출 약 31조 원을 달성하여 이제는 이마트와 롯데쇼핑 등 경쟁업체를 모두 추월한 국내 유통업계 1위에 안착한 것으로 평가받고 있다(조선일보, 2024a; 한국경제, 2024i).

### 2.3 CJ제일제당과 쿠팡의 핫반 납품 단가 갈등

CJ제일제당은 국내 1위 식품 제조업체로서, 쿠팡은 국내 1위 이커머스 유통업체로서 높은 지위를 지녔으며, 대형 제조업체와 유통업체인 양사는 과거 서로 협력하는 쪽을 택해왔다. CJ제일제당은 쿠팡 로켓배송을 통해 소비자들에게 더 편리하고 빠르게 제품을 판매할 수 있었으며, 쿠팡은 CJ제일제당의 제품들을 입점하여 더 많은 고객들을 유치할 수 있었다. 그러나 2022년 말 두 기업의 납품가 협상 결렬로 인해 CJ제일제당의 쿠팡 납품이 중단되었다(한겨레, 2022a).

CJ제일제당과 쿠팡의 사례처럼 가격결정권을 둔 제조업체와 유통업체 간의 갈등은 1990년대부터 본격적으로 시작되었다. 초기에는 제조업체들이 압도

〈표 1〉 쿠팡의 매출 영업이익 추이(단위: 억 원)와 물류부지 누적 면적(단위:만 평)

구분	2018년	2019년	2020년	2021년	2022년	2023년
매출	44,228	62,425	143,963	221,424	265,917	318,298
영업이익	-11,383	-7,488	-5,257	-18,560	-1,447	6,174
물류부지 누적 면적	37	59	70	118	132	155

출처: 저자 제작성, Compustat 및 국가물류통합정보센터(2023) 등 참고

적인 우위를 점하여 가격경쟁권을 통제하고 있었는데, 이는 제조업체들이 공장 및 설비부터 노동까지 대부분의 생산력을 소유하고 있었기 때문이다. 그러나 유통업체가 발달하면서 이마트와 같은 유통업체들의 힘이 증가하였고, 결국 두 업계 간의 힘의 균형이 무너지기 시작했다. 오늘날에는 쿠팡과 같은 거대 이커머스 유통업체들이 등장하면서 이전과는 반대로 유통업체들이 CJ제일제당, 농심, 동서식품 등의 제조업체들의 교섭력을 뛰어넘는 구도로 변화했다(한국경제, 2022a). 이처럼 제조업체에게 불리한 구도 속에서도 CJ제일제당은 주력 상품인 헛반을 필두로 즉석밥 시장의 60% 이상을 점유하는 데까지 성장하였고, 국내 1위 식품업체로서 쿠팡에 비견하는 우월적 지위를 차지하며 2022년도 초부터 쿠팡과 납품 가격에 대한 힘겨루기를 지속해왔다(연합인포맥스, 2023).

2022년 CJ제일제당과 쿠팡은 판매장려금, 물류비, 광고비 등을 포함한 수수료 협상을 오랫동안 지속했다. 쿠팡은 기존 30% 수준이던 수수료율을 40%로 인상하겠다고 CJ제일제당 측에 통보했고, CJ제일제당 측은 받아들일 수 없다며 수수료 인상을 거부한 것으로 드러났다(한국경제, 2023a). 두 기업이 납품 단가를 협상하는 과정에서 서로의 요구사항이 받아들여지지 않자 결국 쿠팡은 2022년 11월 CJ제일제당의 헛반, 비비고 만두 등의 발주를 중단하였다. 이는 그저 유통업체와 제조업체 간의 가벼운 갈등 중 하나로 보일 수도 있으나, 당시 계약이 2022년 말까지로 되어있었는데도 불구하고 쿠팡이 이미 계약이 되어있던 물량마저 발주를 중단했다는 문제가 있었다(조선비즈, 2022).

CJ제일제당과 쿠팡은 서로가 일명 ‘갑질’을 당했다고 주장하며 첨예하게 대립했다. CJ제일제당은 쿠팡이 유통업계 1위 기업인 만큼 예전부터 여러 식품업체들에게 과도한 마진율을 요구해왔으며 일부 식품업체는 그로 인해 적자를 감수해야 했다고 주장했다(한겨레, 2022b). 발주 중단 사건 역시 그러한 맥락에

서 쿠팡이 우월적 지위를 이용하여 감당하기 어려운 판매 수수료를 요구하였고 협상이 좀처럼 이루어지지 않자 일방적으로 상품 발주를 중단했다며 주장했다. 그러나 쿠팡은 CJ제일제당이 계약된 물량보다 적게 공급하고 물량 공급을 조절하여 납품하는 등 자신들에게 갑질을 행했다고 주장했다. 특히 CJ제일제당이 상습적으로 납기 물량을 지키지 않아 자사가 손실을 입었으며 CJ제일제당 측에서 수 차례 가격 인상을 요구했다는 입장을 고수하였다. 이에 CJ제일제당은 발주 물량이 지켜지지 않은 건 맞지만 의도적으로 물량을 조절한 것이 아닌 실제 물량부족 사태로 물량을 맞추지 못한 것이라 반박했다(매일경제, 2022b). 업계에서는 양사의 공존이 모두에게 이익이 된다는 점을 고려하여 업계에서는 갈등이 곧 마무리될 것이라 전망하기도 했으나(한국경제, 2022b), 결국 CJ제일제당은 사업계획에서 쿠팡을 완전히 배제하는 등 쿠팡에게 자사 상품을 납품하지 않고 있다(머니투데이, 2023a).

## 2.4 쿠팡과 CJ의 갈등 원인

양사 갈등의 원인은 CJ제일제당은 식품업계 제조업체로서, 쿠팡은 이커머스 유통업체로서 각자 우월적 지위에 있기 때문이라고 분석할 수 있다. 각 기업은 식품 제조업체와 유통업체로서 상당한 교섭력을 갖추고 있기 때문이다. 더욱이 발주 중단 사건 직후 CJ제일제당과 쿠팡 모두 영업이익이 상승하였다. 두 기업 모두 높은 성과를 기록하고 있었기 때문에 양사 모두 협상에 임하지 않아도 되었다(조선일보, 2022). 여기에 소매 시장이 경기침체에 들어서면서 이커머스 유통업체들과 제조업체에게 모두 수익성 개선과 생존이 최우선 과제 제기되자 더욱 협상이 어려워졌다(한국경제, 2022b). 실제로 쿠팡은 2022년부터 국내 유통시장에서의 교섭력을 이용하여 오픈마켓 매입 단가를 낮추고 자사 수익성을 추구하는 전략을 추

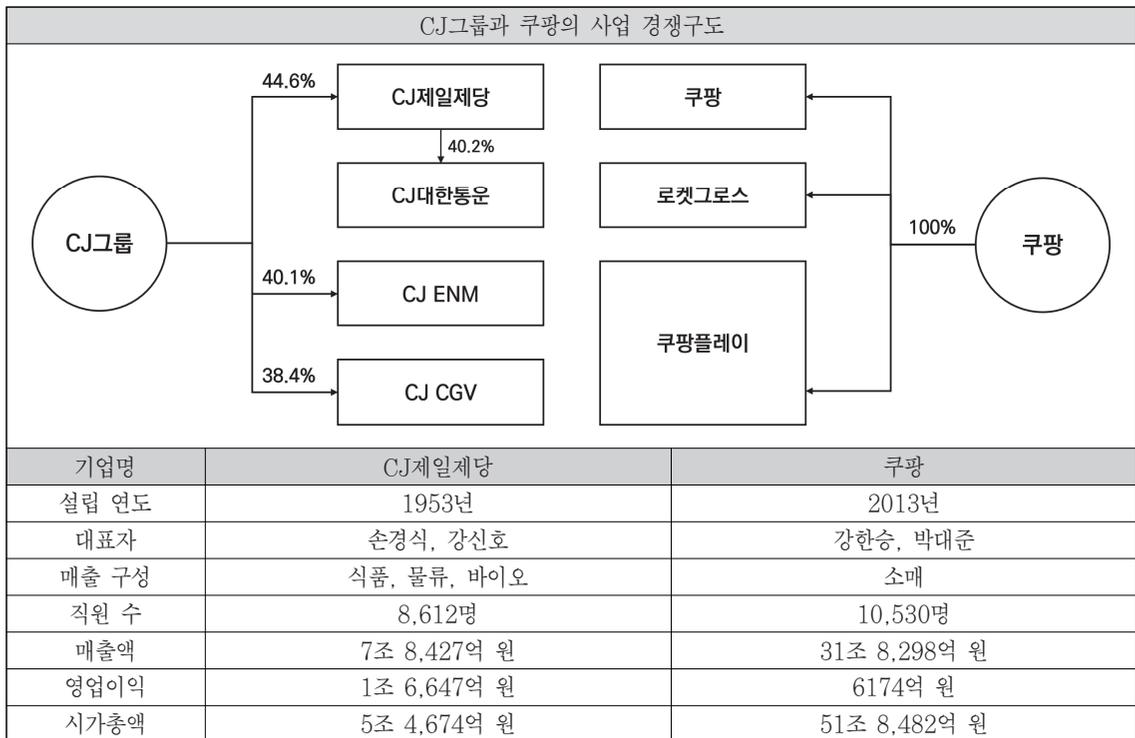
진하기 시작하였다(인베스트조선, 2023).

CJ제일제당과 쿠팡이 대부분의 주요 사업에서 경쟁구도가 형성되어 있다는 문제도 있었다. CJ대한통운을 보유한 CJ제일제당에게 국내 물류 유통산업에서 점차 입지를 키워오는 쿠팡은 그 자체로 위협이 되고 있다. 쿠팡은 2021년 택배 운송사업자 취득 후 자사 판매상품의 운송을 통해 빠르게 사업을 확대하여 2023년 국내 2위의 택배기업으로 성장하였다. 이로 인해 CJ대한통운의 국내 택배시장 점유율은 50% 이하로 하락하였다(인베스트조선, 2023). 또한 쿠팡은 2023년 3월 판매자의 주문부터 배송, 고객서비스까지를 전부 대행하는 서비스인 로켓그로스를 출범했다. 로켓그로스는 일종의 택배업으로 제 3자 물류 택배 서비스를 제공하는 CJ대한통운과 사업 영역이 상당부분 겹치게 되는 결과를 초래했다(인베스트조

선, 2023). 뿐만 아니라 쿠팡의 유료 멤버십 서비스 로켓와우는 CJ의 주력 사업 중 하나인 미디어 사업에서 경쟁 중인 쿠팡플레이 서비스를 통합적으로 제공한다. 다시 말해 쿠팡과 CJ제일제당은 상당부분의 주력사업에서 경쟁구도가 형성되었으며 쿠팡의 수익성이 높아질수록 CJ그룹의 핵심사업에 악영향을 미칠 수밖에 없다(표 2 참조). 즉 헛반을 둘러싼 CJ제일제당과 쿠팡의 갈등도 표면적으로는 납품가를 둘러싼 갈등일 수 있으나, 양사 주력사업 대부분이 겹치게 되어 발생한 갈등으로도 풀이할 수 있다(인베스트조선, 2023).

CJ제일제당과 쿠팡 간의 갈등의 또 다른 원인은 쿠팡과 로켓배송의 독특한 구조 속에 있다. 일반적으로 온라인 쇼핑몰에서는 중간 판매업체가 제조업체로부터 상품을 매입할 때 어떤 상품을 얼마에 판

〈표 2〉 CJ제일제당과 쿠팡의 주요 사업 경쟁구도 및 기업 개요



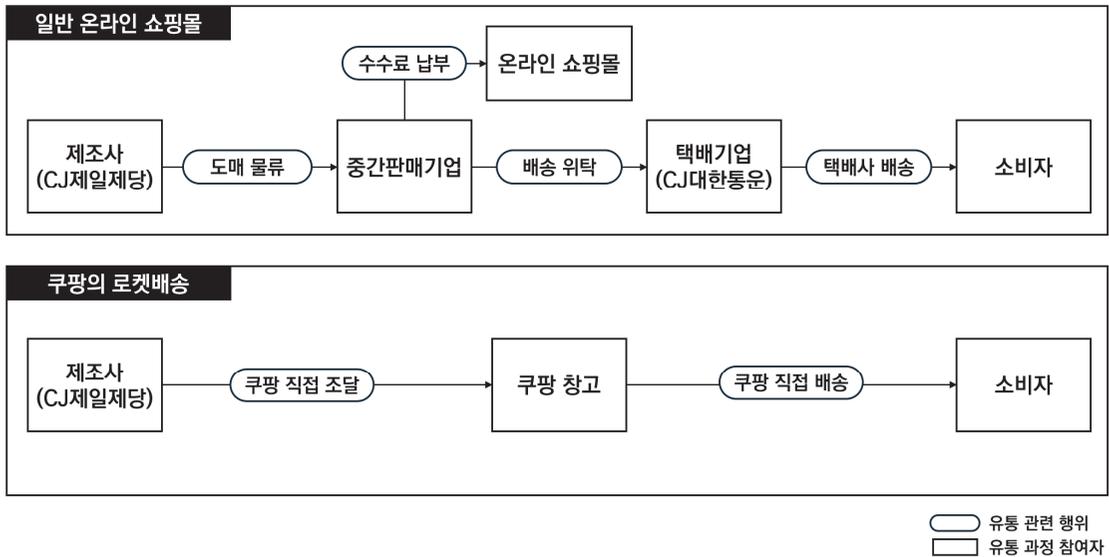
출처: 저자 제작성, FnDataGuide 및 Compustat 이용

매할지 결정하게 된다. 일반적인 온라인 쇼핑몰 업체는 판매업체로부터 일정 수수료를 징수하고 판매가격 설정 등에는 일반적으로 개입하지 않는다. 이 경우 판매기업은 일반적으로 택배기업을 통하여 소비자에게 배송을 수행하게 되며 쇼핑몰 업체는 제조업체와 판매가격을 둘러싼 갈등을 빚을 필요가 없다. 그러나 로켓배송을 실시하며 장기적으로 국내 택배 및 유통산업에서의 입지를 키우고자 하는 쿠팡의 비즈니스 모델에서는 다르다. 쿠팡의 로켓배송은 빠른 배송을 위해 외부 택배기업을 통해 거래를 수행하지 않고 자체 창고에 제품을 제조업체로부터 직접 받아 미리 보관을 해두어야 하는 구조이기 때문에 제품의 납품 시기, 수량, 단가 등을 상세하게 협상해야 한다는 점에서 제조업체와 갈등이 일어나기가 쉽다(그림 2 참조)(매일경제, 2022a). 더욱이 쿠팡의 경우 이 과정에서 수수료를 공급업체로부터 징수하기 때문에 CJ제일제당과 같이 자사 물류 시스템이 잘 갖추어진 기업과는 갈등을 빚기 더욱 쉽다.

즉, 각자 높은 교섭력을 바탕으로 우월적 위치에 있는 CJ제일제당과 쿠팡은 유통사업부터 미디어사

업까지 사업적으로 상당 부분 부딪히게 되면서 힘겨루기가 지속됐다. 게다가 쿠팡의 독특한 사업구조로 인해 협상의 난이도가 높아진 데다가 경기침체로 인해 양사 모두 협상의 여지가 줄어든 상황 속에서 양사간의 갈등이 장기화된 것이다.

CJ제일제당은 유사한 시기에 롯데마트와도 유사한 갈등을 겪었다. 두 갈등 사례는 유사한 시기에 유사한 원인에서 출발하였으나 대조적인 결과를 보인다. 롯데마트는 2022년 12월 CJ제일제당을 포함한 대상, 풀무원 등의 냉동 및 즉석식품 등의 발주를 중단했다. 특히 CJ제일제당의 경우 수백 개의 제품의 공급이 중단되었다. 이는 CJ제일제당과 같은 제조사들이 다른 유통채널에 비해 마트에 높은 납품가를 책정한 사실이 확인되었기 때문이다. 롯데마트는 이와 같은 사실을 인지한 이후 CJ제일제당과 다른 제조사들 측에 납품단가 통일을 요구하였으나 CJ제일제당은 유통 채널별로 거래 규모와 배송 거리가 상이하여 납품 가격이 다를 수밖에 없다고 대응하였다. 이에 롯데마트 측은 CJ제일제당의 제품 발주를 중단하기에 이르렀다(조선비즈, 2022).



〈그림 2〉 일반 온라인 쇼핑몰과 쿠팡 배송시스템의 차이

그러나 두 기업의 갈등은 빠르게 봉합되었다. 1개월이 채 되지 않아 롯데마트는 다시 발주를 재개하였으며 양사는 납품가 재협상을 통해 갈등을 원만히 풀이하였다. 여기에는 여러 가지 원인이 작용하였다고 해석할 수 있다. 구체적으로 명절을 앞둔 롯데마트가 납품 중단을 지속하기 어려웠다는 것, 유통업계 시장에서 이커머스 시장 전체 1위에 오른 쿠팡과 달리 롯데마트의 점유율은 쿠팡의 절반 가량에 그치며 수년째 꾸준히 하락세에 있어 교섭력이 쿠팡이나 CJ제일제당처럼 높지 못한 것 등이 있다. 이렇듯 CJ제일제당이 유사한 시기에 쿠팡 및 롯데마트와 각각 겪은 납품가 갈등을 비교할 때 공급업체와 구매업체 간의 교섭력이 갈등 해결 과정과 결과에 미치는 영향력을 확인할 수 있다(표 3 참조).

CJ제일제당과 쿠팡 간의 갈등 사례는 교섭력 이론(Bargaining Power Theory)으로 설명이 가능하다. 교섭력 이론에 따르면, 두 주체의 이해관계가 상충될 때 협상이 발생하며 서로 다른 목표를 달성하기 위해 상호 이익이 되는 방향으로 협상 과정이 이어진다(Mintzberg, 1983; Salancik and Pfeffer, 1977). 각 주체들은 교섭력을 활용해 자사의 이익을 도모할 수 있는 적절한 타협점을 찾으면서 파트너간 상대적 의존도, 협력관계의 전략적 중요도, 다른 대안들의 매력도, 교섭력의 균형(공정성) 등을 함께 고민하게 된다(Fehr and Schmidt, 1999; Lavie, 2007). 이러한 노력에도 불구하고 협상에 참여하는

주체들은 협상에서 비합리적으로 보이는 행동을 취하고 가장 이상적이지 못한 결론을 내리기도 한다. CJ제일제당과 쿠팡 간의 발주 중단 사태가 이러한 교섭력에 있어서 비합리적 결과에 해당한다고 볼 수 있다. 쿠팡이 계약기간 중, 돌연 물량 발주를 중단했으며 해당 발주중단이 서로 이익이 되지 않았다는 점에서 두 기업이 교섭을 통해 공동의 이익을 극대화하는데 실패한 결과로 평가될 수 있다.

### 2.5 CJ제일제당의 판매경로 다변화 노력

쿠팡의 헛발 발주 중단 이후 CJ제일제당은 다양한 유통채널로 판로를 적극 확장하고자 하였다. 자사 물을 강화하는 한편 일정 수준의 시장 점유율을 가진 국내의 거의 모든 업체들과 협력하여 쿠팡 발주 중단의 악영향을 완화하고자 노력했다. 먼저 CJ제일제당은 쿠팡의 경쟁력인 높은 배송서비스 속도를 견제하기 위해 자사 공식몰에 익일 도착 서비스를 도입하였다. 이를 위해 CJ대한통운의 물류센터인 동탄온라인센터와 타 시설의 재고 상황을 실시간으로 연동하여 고객이 주문한 당일 물건을 출고하는 시스템을 구축하였다. 자사몰 월간 유료 회원비를 약 50%가량 대폭 인하하는 프로모션도 진행했다(서울경제, 2023b). 또한 기존의 단순 상품 전시 수준을 뛰어넘어 출시 예정 상품의 홍보, 다양한 할인 구성 상품 기획을 진행했다. 또한 정기 할인행사를 확대 및 진행하여 자

〈표 3〉 CJ제일제당의 쿠팡과 롯데마트 갈등 비교

		쿠팡	롯데마트
공통점	시기	2022년	
	갈등 구조	제조업체와 유통업체의 갈등	
	갈등 원인	납품단가 갈등	
차이점	성장세	꾸준히 성장	꾸준히 하락
	시장점유율	약 4%(2위)	약 2%(3위)
	전개 과정	약 2년째 발주 중단	1개월 뒤 발주 재개

출처: 저자 제작성, 머니투데이(2023b) 및 조선비즈(2022) 참고

사물의 이용 편의성을 증진하고 경쟁력을 확보하고자 시도했다(ZDNET Korea, 2023).

자사물 판매뿐 아니라 네이버, 신세계, 컬리 등 많은 기업과도 협력을 추진했다. 먼저 CJ제일제당은 네이버의 도착보장 서비스 솔루션을 공동개발하였으며 CJ제일제당 네이버 브랜드스토어에도 도착보장 서비스를 도입하여 헛반을 비롯한 CJ제일제당의 주요 상품들을 적극 판매하였다(연합뉴스, 2023b). 동시에 도착보장 서비스 출시를 기념하여 네이버 쇼핑몰 전용 대규모 특가 프로모션인 '제세페'를 진행하기도 했다(CJ제일제당, 2024b). 신세계 유통 3사(이마트, SSG닷컴, G마켓)와는 CJ제일제당의 신제품 13종을 최초로 출시하였다. 해당 제품들은 두 달간 CJ제일제당 자사 공식몰과 신세계그룹 유통 3사에서만 독점 판매된 뒤 다른 유통 채널에 입점하였다(아주경제, 2023). 이마트에서는 가격할인 행사를 진행했으며, SSG닷컴에서는 블랙프라이데이 프로모션을 통해 할인쿠폰을 지급했다(한국경제, 2023b). G마켓과는 G마켓의 공식 할인 이벤트인 빅스마일테이에 CJ제일제당 연합 할인전을 함께 진행하였다(연

합뉴스, 2023b). 마켓컬리와는 공동 상품 기획 파트너십을 체결하였다. 그 결과 CJ제일제당은 공동 개발 상품인 '향긋한 골든퀸쌀밥'을 마켓컬리 내에 단독 출시하였으며, 해당 상품은 2023년 말 기준 누적 판매량 6만 7천 세트를 돌파할 만큼 성공적인 판매를 기록했다(서울경제, 2023a; 한국경제, 2024a). B마트를 보유한 배달의민족과는 B마트 내 CJ제일제당 전용관을 설립하고 헛반을 비롯한 CJ제일제당의 주요 제품들을 판매할 수 있도록 하였다. 그 결과 CJ제일제당은 배달의민족과의 제휴를 통해 평균 30분 안팎의 배달커머스를 통해서도 헛반을 판매할 수 있게 되었다(아주경제, 2023). 그 외에도 11번가와는 배송 협력관계를 구축했으며 티몬과는 전용 팝업스토어를 열고 오프라인 마케팅 협력을 진행하기도 했다(표 4 참조)(뉴스핌, 2023). 또한 자사물 확대 및 멀티채널 등 유통 전략에만 한정되지 않고 쿠팡을 견제할 수 있는 제조업체와도 협력을 모색했다. 네이버 도착보장관을 활용하여 글로벌 생활용품 업체인 P&G 및 질레트와 인기상품 할인 판매를 공동 진행하였으며, LG생활건강, 코카콜라와도 협력하여 11

〈표 4〉 온라인 식료품시장 점유율 및 CJ제일제당의 유통경로 다변화 노력

기업명	점유율	내용
쿠팡	32.7%	CJ제일제당과 충돌
컬리	8.4%	1. 공동 상품 기획을 통한 마켓컬리 전용 상품 출시 2. 공동 상품 출시를 위한 관련 데이터 공유
네이버쇼핑	7.7%	1. 네이버의 도착 보장 서비스 솔루션을 공동개발 2. 네이버 쇼핑몰 전용 대규모 특가 프로모션
SSG	6.5%	1. 신제품 2달 간 독점 출시 2. 이마트 단독 가격 할인 행사 3. SSG닷컴 블랙 프라이데이 참여
G마켓	4%	1. CJ제일제당 연합 할인전 공동 진행
11번가	2.9	1. 배송 협력관계 구축
B마트	1.1%	1. B마트 내 CJ제일제당 전용관 설립 2. B마트 전용상품 개발 협력 합의
CJ더마켓(자사물)	1% 미만	1. 주문 상품의 익일 배송 도착 서비스 출시 2. 유료 멤버십 회원 유지비 인하 행사

출처: 오픈서베이(2022)

변가를 통해 익일 배송 서비스 연합 캠페인도 벌였다(한국경제 2023c). 이는 결국 쿠팡 외 서비스를 통해 소비자들이 주요 제품을 구매하도록 유도하는 것으로, 쿠팡을 견제하기 위해 유통업체와 협력하는 것에 그치지 않고 소비자들의 선호도가 높은 제조업체와도 함께 쿠팡을 견제한 것으로 해석할 수 있다. 이러한 CJ제일제당과 유통 및 제조기업들의 상황을 두고 한 식품업계 관계자는 다음과 같이 설명하였다(한겨레, 2023b).

*“쿠팡에 납품하지 못하는 CJ제일제당으로서는 이를 대체할 다양한 판로를 개척해야 하고, 유통업체에선 절대 강자인 쿠팡을 견제해야 할 필요성이 있기 때문에 이해 관계가 맞아떨어지며 ‘반 쿠팡’ 전선이 확산되고 있다.”*

이러한 노력 덕에 CJ제일제당은 햇반 매출의 하락을 방지하고 2023년 햇반 매출 8,504억 원을 달성할 수 있었다. 그러나 쿠팡 납품 중단이 여파를 완전히 해결했다고 보기는 어려웠다. 최근 햇반은 2020년 매출 5,595억 원, 2021년 6,880억 원, 2022년 8,152억 원을 기록하여 연평균 약 20%의 성장을 구가해왔다. 그러나 2023에는 연매출 8,501억 원으로 전년에 비해 4.3% 성장한 수준에 그쳤다(주간동아, 2024). 다른 기업들과의 협력을 통해 온라인 판매망을 확대했지만 쿠팡이라는 거대 유통망을 완전히 대체하지는 못한 것이다(한국경제, 2024e).

### III. CJ제일제당과 알리익스프레스의 전략적 제휴

#### 3.1 알리익스프레스의 한국 진출 배경

알리익스프레스(알리바바)는 1999년 마윈(馬雲, Jack Ma)과 18명의 공동 창업자에 의해 설립된 이

커머스 기업이다. 중국 중소기업의 해외 판매를 지원하는 웹사이트로 시작한 알리바바는 현재 타오바오, 티몰, 알리바바 국제 디지털 커머스, 클라우드 인텔리전스, 로컬 서비스, 차이나오 스마트 물류 네트워크, 디지털 미디어 및 엔터테인먼트 그룹 등 6개의 주요 사업 그룹을 보유하며 글로벌 기업으로 성장했다(Alibaba, 2024a). 알리바바는 2001년에 100만 이용자를 달성했으며, 2007년에는 검색 결과, 추천, 동영상, 금융 데이터, 물류 데이터, 알리바바 계열 웹사이트 및 앱에서 데이터를 통합 및 추출하는 알리마마(阿里媽媽, Alimama)를 출시했다(Alibaba, 2024a; eTOC, 2024). 2010년에는 글로벌 이커머스 플랫폼인 알리익스프레스를 출범하였다. 알리익스프레스는 중국 기업들이 해외 소비자에게 품을 판매할 수 있도록 하는 플랫폼으로, 2014년 미국 나스닥에 상장한 이후 빠르게 성장하여 미국, 프랑스, 스페인 등 다양한 국가에서 사업을 운영하고 있다(Alibaba, 2024b; Alibaba News, 2023).

그러나 2020년대 들어 알리바바는 큰 위기를 맞이했다. 중국의 경제 성장을 둔화와 제로 코로나 봉쇄의 영향으로 성장에 부진을 겪었으며 경쟁사인 징둥, 핀둬둬, 그리고 중국 내 시장 점유율을 유지하기 위한 알리바바의 노력에도 불구하고(Alibaba, 2024a; CNBC, 2014), Tmall과 타오바오, Douyin과 같은 새로운 플랫폼과의 경쟁도 심화되고 있었다(Financial Times, 2022). 특히 알리바바는 2021년 기준으로 경쟁자인 징둥과 핀둬둬에 비해서 더 낮은 중국 내 매출성장률을 보여주고 있어 알리바바의 시장 지위를 유지하기 위해서는 많은 변화가 필요한 상황이었다(표 5 참조)(商事奇談, 2021). 2021년에는 알리바바가 자사 판매 상품을 다른 플랫폼에서 판매하지 못하도록 강요한 문제로 인해 중국 정부에게 182억 8,000만 위안(약 3조 4,032억 5,889만 원)의 반독점 벌금을 지불했다(雪球, 2021; 調皮電商, 2023). 심지어 근래에 핀둬둬(拼多多)의 빠른 성장으로 알리

〈표 5〉 중국 주요 이커머스 플랫폼의 기업 성과 비교(단위: 위안)

구분	1위	2위	3위
2022년			
매출액	징둥(2,435억)	알리바바(2,071억)	핀둬둬(355억)
2021년 대비 성장률	핀둬둬(65.1%)	징둥(11.4%)	알리바바(3%)
순이익	핀둬둬(105억)	징둥(60억)	알리바바(-224억)
R&D	알리바바(151억)	징둥(41억)	핀둬둬(27억)
R&D 증가율	핀둬둬(11.4%)	징둥(2.8%)	알리바바(-0.96%)
마케팅 비용	알리바바(223억)	핀둬둬(140억)	징둥(76억)
마케팅 비용 증가율	핀둬둬(39.8%)	징둥(-2.1%)	알리바바(-22.5%)
2023년			
매출액	징둥(2,476억)	알리바바(2,247억)	핀둬둬(688억)
2022년 대비 성장률	핀둬둬(94%)	알리바바(9%)	징둥(1.7%)
순이익	알리바바(278억)	핀둬둬(155억)	징둥(79억)
R&D	알리바바(142억)	징둥(37억)	핀둬둬(28억)
R&D 증가율	핀둬둬(5.52%)	알리바바(-6.13%)	징둥(-7.82%)
마케팅 비용	알리바바(254억)	핀둬둬(217억)	징둥(79억)
마케팅 비용 증가율	핀둬둬(54.8%)	알리바바(13.99%)	징둥(4.6%)

출처: 電商服 (2022) 및 網經社 (2023)

바바는 더 큰 위협을 맞이하였다(MBC, 2023). 이러한 문제로 결국 2023년 알리바바는 고점 대비 29%까지 주가가 하락하기도 했다(Financial Times, 2023).

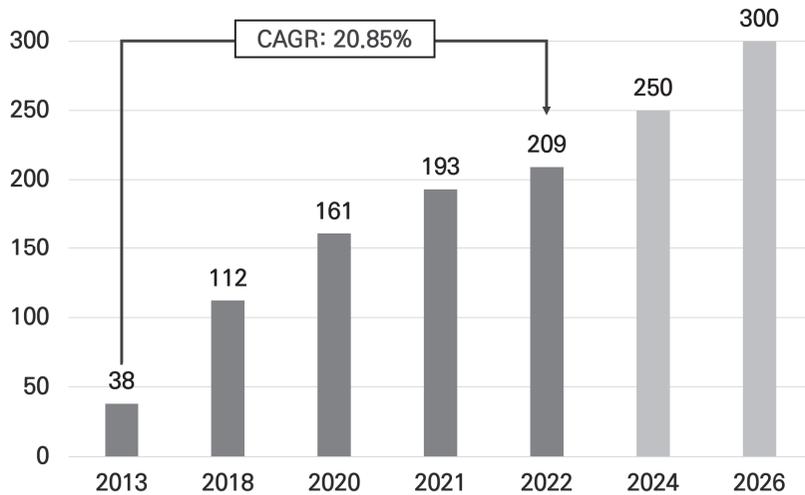
알리바바는 이러한 위기를 빠르게 타개하고자 했으나, 중국 시장은 이미 포화 상태에 이르렀으며 위협적인 경쟁자들이 시장에 다수 존재하고 있었다. 따라서 알리바바는 신시장 진출 등의 해외시장 확장 전략을 통해 위기를 타개할 방법을 모색해야 했다(CNBC, 2020; 北京南付, 2022; 電商服, 2022). 알리바바는 새로운 성장 동력을 모색하기 위해 중국을 넘어선 유망 해외시장에 적극 투자할 것임을 밝혔다(CNBC, 2024; 電商服, 2024a).

“현재 (알리바바의) 인터내셔널 디지털 비즈니스 그룹은 동남아시아, 터키 등 일부 지역 시장에서만 높은 사용자 보급률을 보이고 있으며, 많은 해외 시장에서 여전히 성장할 수 있는 여지가 매우 큼니다. 우리는 기존의 자원

과 조직구조를 기반으로 성장 기회가 확실한 일부 유망한 지역 시장에 대한 현지화 투자를 늘릴 것입니다.”

- 알리바바 CEO 유훈밍(電商服, 2024a)

한편, 한국시장은 알리바바에게 매우 매력적인 시장이었다. 우선 한국은 시장 규모가 200조 원에 달하며, 국내 소매 지출의 거의 절반이 온라인에서 이루어지고 있다. 또한 한국은 1인당 온라인 지출액이 미국에 이어 세계에서 두 번째로 높은 수준이다(Financial Times, 2024a). 2013년부터 2022년까지의 연평균 성장률(CAGR)은 약 20%에 달했다. 앞으로도 한국의 이커머스 시장 규모는 빠르게 성장하여 2026년에는 300조 원 규모까지 성장할 것으로 전망되고 있다(그림 3 참조)(중앙일보, 2022). 또한 한국의 물리적 위치가 중국과 가깝고 2018년부터 이미 진출하여 알리익스프레스가 서비스 중이라는 장점도 존재했으며, 한국 현지의 결제 시스템인 카카오페이와 이미



출처: 중앙일보 (2022)  
참고: 2022년 이후 전망치

〈그림 3〉 한국의 이커머스 시장 성장 추이(단위: 조 원)

알리바바가 이미 협력관계에 있기 때문에 결제시스템 구축에도 유리한 측면이 있었다(亿邦動力, 2022). 한국 시장 투자는 글로벌 전략 측면에서도 장점이 있었다. 한국의 인천공항은 중국에 근접하면서도 전세계 183개의 도시를 연결하는 동아시아의 허브 공항으로써, 한국 투자를 통해 인천국제공항을 적극 활용하여 항공 네트워크에 대한 접근성 향상시킬 수 있기 때문이다. 실제로 알리바바는 2023년부터 인천국제공항을 글로벌 유통 허브로 활용하여, 중국 웨이하이, 엔타이 물류센터에서 물품을 받고 인천국제공항을 통해 다시 유럽 및 미국으로 발송하는 방식을 채택 중이다(亞洲日報, 2024). 또한 장기적으로 동남아시아의 라자다(Lazada), 스페인의 미라비아(Miravia)와 같은 알리바바 소속 이커머스 플랫폼에서 반대로 한국 상품을 판매할 수도 있었다(环球网, 2024).

한국 시장에서 가격경쟁우위도 예상되었다. 한국에서 판매되는 기존 중국 제조 상품들은 대부분 한국 중간 판매상을 통한 복잡한 유통경로를 거쳐 소비자들에게 판매되었다. 반면 알리익스프레스의 비즈니스

모델은 한 중간 판매상을 생략하고 중국 현지의 생산 공장이나 판매자를 한국의 소비자와 직접 연결한다. 또한 해외 직구인 만큼 소비자들이 통관비용을 부담할 필요도 없었다. 이는 알리익스프레스가 한국시장에서 경쟁하기 위한 가격우위가 될 수 있었다. 실제로 알리익스프레스는 국내시장에서는 찾아보기 힘든 천원대 가격의 초저가 상품들을 내세워 상당 수의 고객을 유치하고 있다(삼성증권, 2024; 연합뉴스, 2024). 이러한 한국 시장의 이점과 자사의 강점을 배경으로 알리익스프레스는 2023년 3월 한국 사업에 약 1,000억 원 투자를 결정하며 한국 시장 확장 전략을 본격 추진하였다(KPMG, 2023).

알리바바의 한국시장 확장 전략 사례는 개발도상국들의 다국적 기업이 해외시장에 진출하는 전형적인 동기와 과정을 반영하고 있다. 선행연구들은 개발도상국 다국적 기업이 해외로 진출하는 동기와 메커니즘을 다양하게 탐구하여 왔다. 그러한 연구들의 결과에 따르면 투자 대상국의 정치적 안정성, 문화적 근접성, 본국의 한계와 현지에서 획득가능한 자원 및 현

지 시장의 규모 등은 개발도상국의 기업들이 해외로 진출하는 주요 동기로 작용한다(김진백, 이남석, 2017; 전용욱, 2009; Lou and Zhang, 2016). 알리익스프레스의 경우, 중국 이커머스 시장의 포화라는 본국 시장의 한계와, 중국 정부의 압력으로 인한 정치적 안정성, 한국 시장의 근접성과, 한국 시장의 성장세, 한국에서 획득이 가능할 것으로 예상되는 자원 등의 요인들이 한국 시장 확대를 추진하게 된 직간접적인 동기가 되었다. 이러한 알리익스프레스의 진출 전략은 선형 글로벌 경영 전략들의 FDI 동기 이론을 매우 가깝게 따라가고 있다고 평가할 수 있다.

### 3.2 알리익스프레스의 한국 소비자 신뢰도 문제

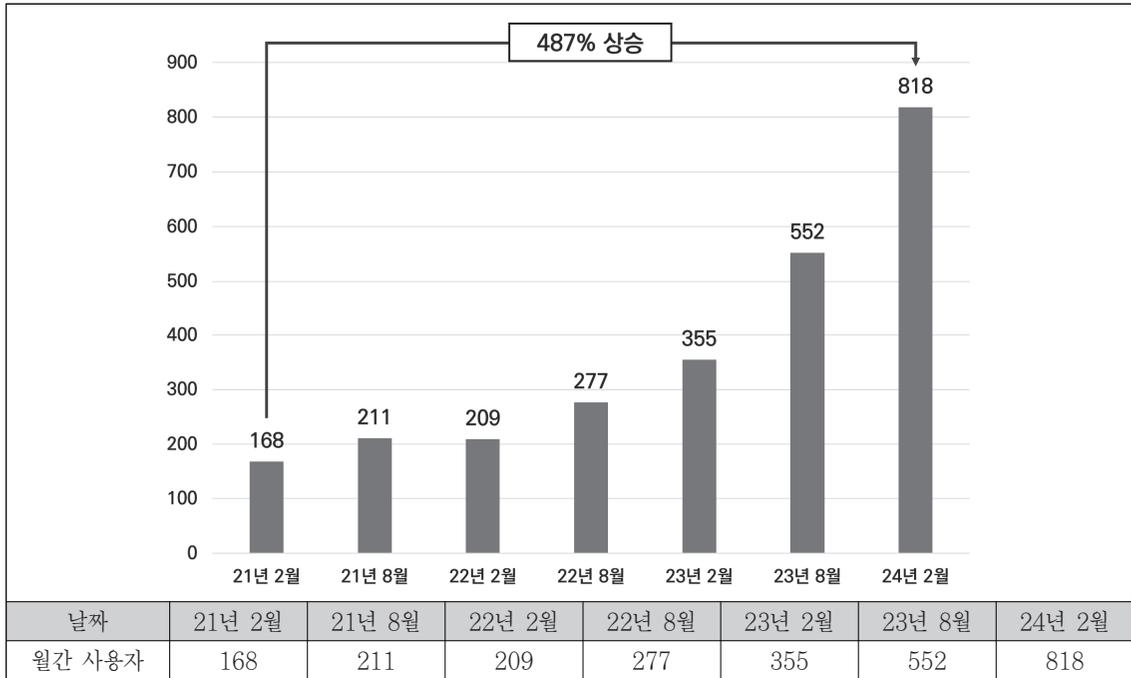
알리바바는 우선 대대적인 프로모션을 통해 점유율을 확대하는 전략을 수행했다. 우선 인지도가 높은 배우 마동석을 모델로 기용하고 TV와 온라인, 지하철 광고판 및 건물 옥외광고 등 전 홍보채널에서 광고 캠페인을 진행하며 인지도를 높이기 위해 노력했다(삼성증권, 2024). 중국 상품에 대한 신뢰도가 구축되지 못한 것을 고려하여 환불 보장 조치를 시행하였다. 2023년 12월에는 한국에 물류 센터 구축을 검토하고 있다고 발표하였으며(대신증권, 2023), 2024년 초에는 약 11억 달러(약 1조 5,000억 원) 규모의 한국시장 투자 계획을 발표했다(電商服, 2024b). 같은 해 3월에는 1,000억 원 상당의 쇼핑 보조금을 지원하는 '1,000억 페스타'를 추가적으로 진행하며 마케팅 활동을 강화하였다(삼성증권, 2024).

알리익스프레스에서 판매하는 중국 상품의 압도적 가격경쟁력과 공격적인 투자 덕에 2022년 2월 209만 명 수준에 불과하던 한국 알리익스프레스 MAU(월간 활성 이용자)는 2023년 2월에 355만 명에서, 2024년 2월에는 818만 명으로 1년 만에 약 2.3배 가량 증가했다(표 6 참조)(The Korea Times, 2024b; 소비자평가, 2024). 알리익스프레스는 단숨에 한국

이커머스 시장 2위의 사업자로 등극할 수 있었다(KPMG, 2023; 界面新聞, 2023). 2023년 한국인들의 중국 플랫폼 구매액이 처음으로 아마존을 비롯한 미국 경쟁업체의 구매액을 넘어설 정도였다. 한국인 4명 중 1명이 중국 사이트를 이용하고 있어 국내 업체들의 우려가 심각해질 정도였다(Financial Times, 2024a). 앞으로도 알리익스프레스는 앞으로도 한국 시장에서 빠른 성장을 구가할 것으로 전망되고 있다(표 6 참조)(한국경제, 2024a). 심지어 알리익스프레스는 상대적으로 가격이 민감하고 신제품 및 서비스 도입이 빠른 20-30대 소비자들만을 유인한 것이 아닌, 40-50대를 포함한 대부분의 소비자들을 유인하는 데에 성공했다. 알리익스프레스 앱의 연령대별 설치 비율을 보았을 때 20-30대뿐 아니라 전 연령에 걸쳐 알리익스프레스는 소비자들을 유입한 것으로 확인되었다(그림 4 참조)(아시아경제, 2024b).

한국 시장에서의 빠른 성장에도 불구하고 알리익스프레스 판매 상품의 가품 문제와 오배송 같은 소비자 신뢰 문제는 알리익스프레스의 성장의 걸림돌이자 문제점으로 지적되었다. 소비자들로부터는 품질, 반품, 위조품에 대한 불만이 끊임없이 제기되었으며, 언론에 알리익스프레스 관련 한국소비자원 신고 급증이 연일 보도되었다(조선일보, 2024b). 공정거래위원회는 소비자보호를 위해 알리익스프레스와 핫라인과의 협력을 통한 소비자 불만 및 분쟁 해결 방안을 모색하고 있다고 발표했다(한겨레, 2024). 그러자 알리익스프레스는 한국 시장 내 고객 신뢰도 제고를 위해 다음과 같은 3가지 주요 과제를 발표했다. 한국 사용자 친화적 UI/UX 개발, 반품 서비스 지원, 지식재산권 침해 방지를 통한 기업 및 소비자 권리 보호 등이다(연합뉴스, 2023a). 또한 3년간 100억 원을 투자해 인공지능을 이용한 위조품 검수에 나설 것이라고 발표하기도 했다. 이러한 노력에도 불구하고, 여전히 많은 한국 소비자들이 중국 플랫폼을 신뢰하지 못하고 있었으며, 이는 알리익스프레스의 성장에 방해가

〈표 6〉 알리익스프레스 국내 월간 사용자 추이(단위: 만 명)



출처: The Korea Times (2024b)

되고 있다(Financial Times, 2024a).

알리익스프레스는 이와 같은 문제를 해결하기 위해 신뢰도를 높이는 새로운 전략을 고안하였고 그 결과 한국 상품 전문관인 ‘K-메뉴’를 신설하였다. 여러 국내기업을 입점시켜 신선식품이나 국내기업의 공식 제품 판매를 통해 국내 소비자들의 사용을 촉진하고 장기적으로 신뢰도를 향상시키는 것이다(대한경제, 2024; 아시아타임즈, 2024). 기존 한국인 소비자들의 인지도와 친숙도가 높은 브랜드의 제품을 판매하여 알리익스프레스 전체의 신뢰도를 제고하는 전략을 추진한 것이다(Business Post, 2024). 특히 식품업계는 기존의 인기 제품들이 꾸준히 판매되는 ‘락인(Lock-In)’ 효과를 기대할 수 있으며, 신선식품 시장은 생산부터 유통 과정까지 신뢰가 가장 중요한 시장으로(농민신문, 2024), 여기에서 성공한다면 국내 기업들의 공식 판매가 소비자들의 신뢰 문제를 어느

정도 완화해줄 것으로 기대할 수 있었다(IRS Global, 2023). 이에 알리익스프레스는 2024년 K-메뉴관을 신설하였다. K-메뉴관은 3월 입점 업체 수수료 면제와, 배송비 무료와 같은 프로모션을 바탕으로 빠르게 확장되기 시작했다(서울경제, 2024a).

### 3.3 CJ제일제당의 알리익스프레스 입점

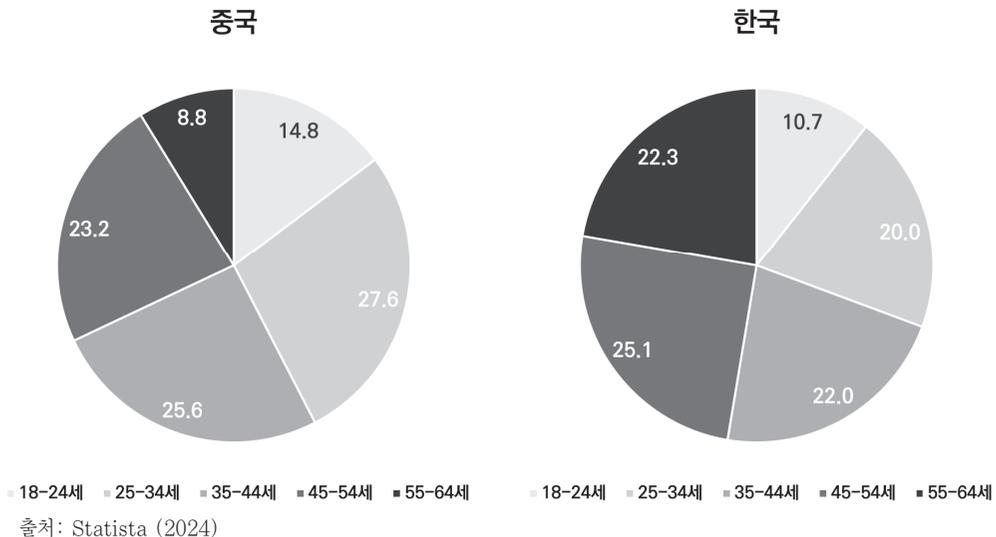
앞서 살펴본 것과 같이 CJ제일제당은 쿠팡과의 결별로 인한 어려움을 극복해야만 했고, 소비자들의 불만의 목소리들도 감당해야만 했다. 기존에는 쿠팡을 통해 CJ제일제당의 제품들을 신속하게 판매할 수 있었지만, 두 회사 간의 갈등으로 쿠팡에서 햇반이 공식 판매되지 않아 소비자들은 주요 구매처가 사라져 버린 것이다(매일경제, 2023). 게다가 쿠팡 발주 중단 사태 이후 네이버, SSG 등 다양한 유통업체들과 협력을

강화하여 탈 쿠팡에 따른 매출 감소를 보완하고자 하였으나, 결국 쿠팡이라는 유통채널을 완벽히 보완하지 못했다는 지적이 존재했다. 실제로 2023년 CJ제일제당의 헛반 매출은 역대 최대였지만, 전년 대비 증가율은 크게 감소하여 4.3% 수준에 그쳤다(한국경제, 2024j).

이러한 상황에서 CJ제일제당이 장기적으로 경쟁력을 유지하고 헛반의 매출 성장세를 이어가기 위해서는 기존의 협력업체들을 뛰어넘는 새로운 강력한 유통망을 확보해야 할 필요가 제기되었다. 그러던 와중 알리익스프레스는 한국 시장에서 제2의 사업자로서 빠르게 성장하고 있었으며, 전 연령대에 걸친 높은 사용자 풀을 확보해나가고 있었다. 더욱이 K-베뉴 관을 신설하여 한국 기업들의 제품 판매에 적극적인 상황이었다. 더욱이 자회사인 CJ대한통운이 알리익스프레스 제품의 국내 배송을 전담하여 이미 알리익스프레스와 신뢰도를 구축하고 있었으며, 알리익스프레스의 판매 증가가 대한통운의 매출 증가에도 도움이 되는 상황이었다. 무엇보다 쿠팡을 견제할 수 있는 효과도 있었다. 더욱이 알리익스프레스에 입점한 CJ

제일제당은 글로벌 플랫폼인 알리익스프레스를 통해 해외 시장 진출의 기회를 엿볼 수도 있었다(소비자평가, 2024; 아시아경제, 2024b; 한국경제, 2024g, k)

결국 2024년 3월, CJ제일제당은 알리익스프레스와 협력 관계를 맺고 알리익스프레스의 K-베뉴 관에서 헛반, 비비고 만두, 비비고 김치 등을 비롯한 주력 상품들의 판매하기로 발표했다(그림 5 참조)(전자신문, 2024). 이와 같은 결정은 CJ제일제당에게 쿠팡 발주 중단 사태 이후 부족한 유통망을 보완해줄 수 있는 새로운 강력한 유통 채널을 확보할 수 있게 되는 결과를 낳았다. 또한 알리익스프레스의 수수료 면제 정책으로 높은 가격 경쟁력과 마진을 확보할 수도 있었다(한국경제, 2024c, d). 즉 CJ제일제당과 쿠팡 간의 대립으로 인해 변화된 국내 유통 및 제조업계의 역학 구도에 알리익스프레스가 들어오게 되었고 CJ제일제당이 온라인 유통망을 확장함과 동시에 쿠팡의 독주를 막는 효과를 기대할 수 있는 것이다. 이러한 노력의 결과 2024년 1분기 CJ제일제당은 2024년 1분기 영업이익 48% 상승을 이루었다(헤럴드경제, 2024). 이렇게 CJ제일제당은 국내 소비자

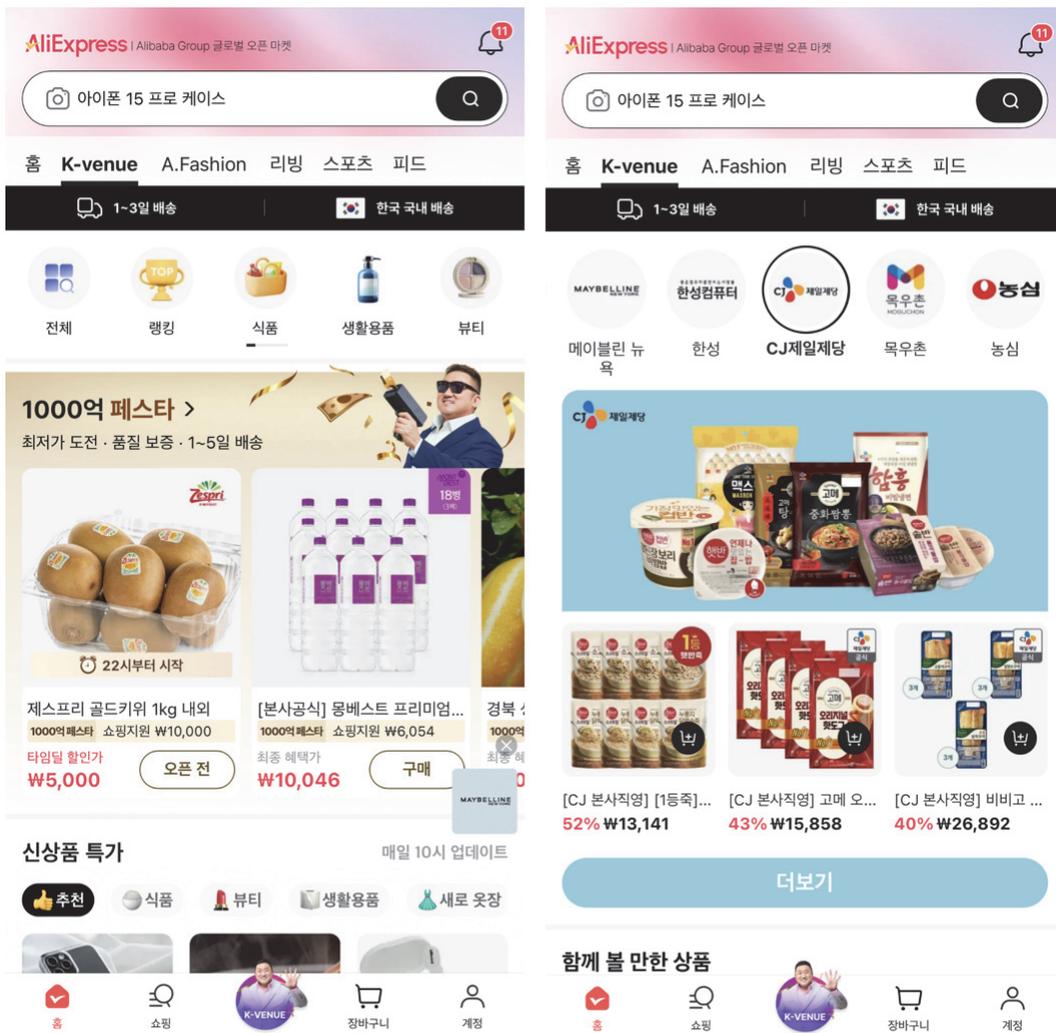


<그림 4> 한국과 중국의 연령별 알리익스프레스 이용자 비율(2023년 기준)

들의 호감을 얻은 알리익스프레스를 등에 업게 되었고 더욱 싼 값에 제품들을 판매할 수 있게 되면서 국내 1위 식품업체라는 자리를 더욱 견고히 다질 수 있게 되었다(매일경제, 2024; 머니투데이, 2024a).

알리익스프레스 입장에서도 CJ제일제당과 햇반의 역할은 주요했다. CJ제일제당의 햇반은 한국 소비자들에게 오랜 기간 사랑받은 제품으로 이미 맛과 품

질이 보장된 상품으로 소비자들의 신뢰도가 높다. 따라서 햇반이 어느 유통채널에서 판매가 되든 가장 낮은 가격으로 판매하는 유통채널로 소비자들이 몰릴 수밖에 없다. 이러한 CJ제일제당과 햇반의 특징은 알리익스프레스의 K-베뉴의 성공에도 중요한 역할을 수행할 것으로 기대되었다(조선투자, 2024). 알리익스프레스는 CJ제일제당 입점 이후 대규모 프로모



출처: 저자 직접 캡처(2024년 4월 기준)

〈그림 5〉 알리익스프레스 K-베뉴관(왼쪽)과 CJ제일제당(오른쪽)

션을 진행했다. 핫반은 CJ 자사 공식몰에 비해 약 20% 저렴하게 판매하였으며 일부 비비고 상품은 약 40% 할인하여 판매하였다. 한국 소비자들의 시선을 끌기 위해 마진을 포기하고서라도 공격적인 프로모션에 나선 것이다(한국경제, 2024f). 더욱이 CJ제일제당 입점 이전까지 한국에서의 콜드체인 확보 등의 문제로 K-베뉴판에는 냉동 및 냉장 식품들은 판매하지 않았으나 CJ제일제당이 입점하게 되면서 알리익스프레스는 해당 문제를 해결할 수 있었다(KITA, 2024; 서울경제, 2024a). 다른 기업들의 합류도 이어져 삼양식품과 동원F&B도 K-베뉴에 입점할 예정이며, 대상(청정원), 풀무원, 오투기와 같은 기업도 K-베뉴에 입점 검토 중이다(대한경제, 2024; 서울경제, 2024b).

전략적 제휴는 기업 간 자원, 기술 또는 서비스를 교환, 공유하기 위한 목적 등 다양한 목적으로 체결되는 기업 간의 협력으로 경쟁적 전략적 제휴(competitive strategic alliance)와 보완적 전략적 제휴(complementary strategic alliance)로 나눌 수 있다. 경쟁적 전략적 제휴는 경쟁관계에 놓여있는 기업들로 구성되며, 제휴 기업들은 서로 경쟁하고 있는 만큼 자원, 역량, 기술 등을 공유하면서도 각자의 경쟁력을 유지하기 위해 독립적으로 행동하려고 하는 모습을 보이기도 한다(최승년, 2014; Jiang et al., 2016; Rao and Reddy, 1995). 반면, 협업적, 협력적, 역할 전문적 특성을 가지는 보완적 전략적 제휴에서는 기업들이 서로 보완적인 관계를 형성하여 공동의 이익을 위해 협력하며 각 주체들이 서로의 부족한 영역을 채워줄 파트너를 찾는 것에 집중한다(Hamel, 1991). 이런 점에서 CJ제일제당과 알리익스프레스의 계약은 보완적 전략적 제휴라고 평가할 수 있다.

CJ제일제당은 갖은 노력에도 불구하고 쿠팡이라는 유통망을 완전하게 대체하지 못했다는 평가를 받고 있었고, 알리익스프레스는 한국시장 진입 후 신뢰도

논란과 콜드체인 확보문제로 인한 어려움을 느끼고 있었다. 이 시점에서 CJ제일제당은 대형 유통업체인 알리익스프레스를 주요 유통망으로 활용할 가능성을 발견했고, 알리익스프레스는 한국에서 높은 신뢰도와 식품업계에서 확고한 입지를 다진 CJ제일제당을 자신들이 겪고 있는 문제에 대한 잠재적인 해결책으로 여겼을 가능성이 있다. 해당 전략적 제휴를 통해 CJ제일제당은 알리익스프레스라는 든든한 대형 유통망을 확보할 수 있으며 알리익스프레스는 CJ제일제당의 이미지를 활용해 식품업계에 진출하고 신뢰도 상승을 도모할 수 있게 되었다. 이러한 점에서 본 사례는 해외기업이 투자대상국에 진출하는 과정에서 현지 시장 파트너를 적극 활용할 수 있다는 국제경영에서의 진입방식(entry mode)과 교섭력 위기에 봉착한 국내 기업이 보완적 전략적 제휴를 통해 위기를 타개할 수 있다는 경영전략 이론을 충실히 반영하고 있다.

## IV. 결론

핫반을 주력 상품으로 국내 즉석밥 시장에서 높은 영향력을 행사해 온 CJ제일제당은 쿠팡과의 납품 단가 협상 결렬로 인해 국내 1위 플랫폼인 쿠팡에서 핫반을 비롯한 비비고 등 여러 상품의 판매가 중단되는 위기에 직면했다. 핵심 유통망을 잃은 CJ제일제당은 자사몰 강화와 네이버, 걸리, SSG 등 다양한 업체와의 협력을 통해 매출 하락은 막아냈지만, 매출 성장률 둔화까지 피해가지는 못했다. 이러한 상황에서 한국에 진출한 지 얼마 되지 않은 알리익스프레스와의 전략적 제휴 체결은 CJ제일제당에게 유통망 다각화와 글로벌 시장 진출의 기회를 마련해줄 수 있는 회복과 도약의 발판이자 변화하는 유통시장에서 생존하기 위한 핵심 전략이 되었다. 한편, 중국의 알

알리익스프레스는 저렴한 가격과 공격적인 마케팅을 앞세워 한국 시장에 안착하며 빠르게 성장하고 있었다. 그러나 '중국산 저가 제품과 플랫폼'에 대한 한국 소비자들의 부정적 인식으로 인해 소비자들의 신뢰 확보에 어려움을 겪게 되었으며, 이는 장기적 성장을 위한 큰 장애요인으로 지적되었다. 그러나 CJ제일제당과의 전략적 제휴 덕에 이미 한국 소비자들에게서 신뢰도가 높게 형성된 햇반과 비비고 등의 제품들이 알리익스프레스의 K-메뉴를 통해 판매되면서 알리익스프레스는 한국시장 이미지와 신뢰도를 개선하는 효과를 기대할 수 있게 되었다

CJ제일제당과 알리익스프레스의 전략적 제휴는 각 기업이 당면한 문제와 필요성에 따라 상호 이익을 추구한 결과로, 단순한 협력을 넘어서 양사 모두에게 포지티브섬(Positive-Sum)효과를 가져다준 전략적 의사결정이라고 할 수 있다. 또한 이번 전략적 제휴는 단순히 유통망 확보나 신뢰 구축을 넘어, 장기적인 관점에서 각 기업의 핵심 사업 확장 및 새로운 시장 진출을 위한 발판으로 작용할 가능성도 있다. CJ제일제당은 알리익스프레스를 통해 글로벌 시장, 특히 동남아시아 시장 진출을 가속화할 수 있게 되었으며, 알리익스프레스는 한국 시장에서의 성공을 바탕으로 향후 다른 국가로 사업을 확장할 수 있는 기반을 마련하였다고 볼 수 있다.

그러나 긍정적인 전망만 관측되는 것은 아니다. CJ제일제당은 식품 사업 부문에서 안정적인 수익을 유지하며 2024년 2분기에 영업이익이 증가한 것으로 나타났으나, 유동자산 비율이 98.1%로 다소 취약하다는 평가를 받고 있다(SR타임스, 2024). 더욱이 최근 공정거래위원회는 네이버, 쿠팡, 알리익스프레스 등 40개의 쇼핑몰을 대상으로 실태조사에 착수하였다(한겨레, 2024). 특히, 알리익스프레스는 통신판매자 신고 의무 위반, 개인정보 침해 관련 불공정 약관, 표시광고법 위반, 전자상거래법 위반 등의 혐의로 공정거래위원회의 조사를 받고 있다(조선비즈, 2024).

신뢰도 측면에서도 여전히 알리익스프레스에서는 가품이 유통되고 있으며, 어린이 용품에서 발암물질이 검출되는 등 신뢰도에 치명적인 문제들이 보도되고 있다(스포츠한국, 2024; SBS, 2024). 이러한 신뢰성 문제들은 CJ제일제당과의 협업을 통해 얻은 한국 소비자들의 신뢰도를 낮추고, 역으로 CJ제일제당에도 부정적인 영향을 미칠 가능성을 배제할 수는 없다. 한편, 쿠팡은 최근 월 회비 인상 등의 이슈에도 불구하고 2분기 결제 금액이 역대 최고치를 기록하며 여전히 국내 이커머스 시장의 1위를 지키고 있다(매일경제, 2024). 만약 알리익스프레스가 한국 내 사업 확장에 어려움을 겪을 경우, CJ제일제당의 계획에도 차질이 생길 수 있다. 실제로 예상보다 알리익스프레스의 국내 시장 안착 및 K-메뉴 판매량이 부진하여 2024년 6월에 종료예정이던 K-메뉴 판매 수수료 면제 기간을 오는 9월까지 연장하기로 했다(한국경제, 2024k). 이는 알리익스프레스가 한국 시장에서의 입지를 확보하려는 전략으로 해석될 수 있으나, 알리익스프레스의 한국 시장 성과가 충분치 못하다는 것을 시사할 수도 있다. 알리익스프레스는 K-메뉴를 통해 한국 제품을 타 국가로 판매하는 "역직구"의 거점으로 활용하려는 계획을 가지고 있지만, 아직 충분한 K-메뉴 판매자를 확보하지 못한 것이다(뉴시스, 2024). 이처럼 두 기업의 파트너십은 아직 초기 단계이며, 알리익스프레스의 한국 시장 안착, K-메뉴의 지속적인 성장, CJ대한통운과의 관계 설정, 소비자 신뢰 문제 해결, 쿠팡과의 경쟁 심화 등 해결해야 할 과제들이 산적해 있다. 앞으로 CJ제일제당과 알리익스프레스가 이러한 과제들을 어떻게 극복하고, 협력을 통해 어떤 시너지 효과를 창출하며 성장해 나갈 수 있을지 주목된다.

본 사례는 급변하는 글로벌 시장 환경 속에서 기업들이 어떻게 전략적 제휴를 통해 위기를 기회로 만들고 새로운 성장 동력을 확보하는지를 보여주는 좋은 사례로서, 앞으로 다양한 분야에서 기업들의 전략적

의사결정에 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 기대된다. 특히, CJ제일제당과 알리익스프레스의 협력은 전략적 제휴를 체결할 때의 파트너 선택의 중요성을 보여주는 좋은 사례이다. 쿠팡과의 갈등 이후 알리익스프레스라는 새로운 유통 채널 확보는 CJ제일제당에게 상당한 회복과 성장의 기회를 제공했으며, 탄탄한 제품 포트폴리오를 통해 CJ제일제당은 글로벌 브랜드 가치를 높이고 식품 업계 선두 주자로서의 입지를 더욱 확고히 할 수 있는 계기가 마련되었다. 알리익스프레스는 CJ제일제당과의 협력을 통해 품질이 보증된 한국 제품을 판매함으로써 소비자들의 신뢰 확보를 도모할 수 있게 되었다. 그러나 CJ제일제당은 재무적 취약성이 지적되고 있으며, 알리익스프레스는 여러 법적 문제와 신뢰도 하락으로 인해 여전히 한국 시장에서의 입지 확보에 어려움을 겪고 있다. 이러한 문제들은 양사의 파트너십과 시장 내 위치에 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 양사의 협력을 통해 풀어나가야 할 숙제다. 종합적으로, 본 사례는 급변하는 시장 환경 속에서 기업들이 어떻게 위기를 기회로 바꾸고, 협력을 통해 경쟁력을 강화할 수 있는지를 보여주는 좋은 본보기가 될 것으로 기대한다.

## REFERENCES

- Alexiev, A. S., H. W. Volberda and F. A. J. Van den Bosch(2016), "Interorganizational collaboration and firm innovativeness: Unpacking the role of the organizational environment," *Journal of Business Research*, 69(2), 974-984.
- Fehr, E. and Schmidt, K. M.(1999), "A theory of fairness, competition, and cooperation," *The Quarterly Journal of Economics*, 114(3), 817-868.
- Gulati, R.(1998), "Alliances and networks," *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hamel, G.(1991), "Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances," *Strategic Management Journal*, 12(S1), 83-103.
- Jiang, X., Y. Bao, Y. Xie and S. Gao(2016), "Partner trustworthiness, knowledge flow in strategic alliances, and firm competitiveness: A contingency perspective," *Journal of Business Research*, 69(2), 804-814.
- Lavie, D.(2007), "Alliance portfolios and firm performance: A study of value creation and appropriation in the US software industry," *Strategic Management Journal*, 28(12), 1187-1212.
- Lou, Y. and Zhang, H.(2016), "Emerging market MNEs: Qualitative review and theoretical directions," *Journal of International Management*, 22(4), 333-350.
- Mintzberg, H.(1983), "Power in and around organizations," *EnglewoodCliffs*
- Rao, B. P. and S. K. Reddy(1995), "A dynamic approach to the analysis of strategic alliances," *International Business Review*, 4(4), 499-518.
- Salancik, G. R. and J. Pfeffer(1977), "Who gets power -and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power," *Organizational Dynamics*, 5(3), 3-21.
- Zhang, A. and Y. Zhang(2006), "Rivalry between strategic alliances," *International Journal of Industrial Organization*, 24(2), 287-301.
- About us(2024a, March 23), *Alibaba*.
- Milestones(2024b, March 23), *Alibaba*.
- What's up for Alibaba's mobile app strategy?(2014, February 24), *CNBC*.
- Alibaba needs to look for growth beyond China and Southeast Asia in a 'bipolar world for technology'(2020, October 1), *CNBC*.

Alibaba bets on overseas e-commerce unit amid sluggish growth in China(2024, February 19), *CNBC*.

Financial Ratios Firm Level by WRDS(2024.May 14), Compustat.

Company summary(2024.May 14), Dataguide.

TMALL Marketing(2024, March 25), *eTOC*.

Alibaba reports sluggish growth as consumer spending slows(2022, November 17), *Financial Times*.

Chinese tech groups suffer as foreign investors take flight(2023, June 12), *Financial Times*.

China's ecommerce groups make inroads in South Korea with lure of low prices(2024, March 24), *Financial Times*.

eCommerce(2024, May 16), *Statista*.

AliExpress, Temu face supply chain challenges in Korea(2024, January 6), *The Korea Times*.

韓媒：阿里巴巴將在韓國投資11億美元擴大業務布局(2024, March 15), *环球网*.

阿里節衣縮食，京東用戶增幅放緩？電商巨頭“過冬”拼什麼... (2022, November 21), *北京南付*.

阿里巴巴不行了？營收、用戶增長均不如京東和拼多多(2021, November 7), *商事奇談*.

透過阿里、京東財報，觀電商行業風雲轉換(2021, November 25), *雪球*.

阿里巴巴進軍韓國物流市場欲打造全球電商新樞紐(2024, March 24), *亞洲日報*.

千億美元“反向海淘”新藍海！速賣通如何拿下韓國市場？(2022, December 1), *億邦動力*.

加快出海，阿里要拿下西班牙和韓國市場(2022a, November 27), *電商服*.

三季度財報，透露出電商三巨頭的未來走向(2022b, December 3), *電商服*.

阿里拿出80億，要在韓國大干一場(2024a, March 15), *電商服*.

韓媒：阿里巴巴將在韓國投資11億美元擴大業務布局(2024b, March 15), *電商服*.

歷時6年，判10億！京東訴阿里“二選一”反壟斷案一審勝訴(2023, December 29), *調皮電商*.

## 국내참고문헌

Alibaba News(2023), “[알리바바 탐구②] 재밌고 색다른 쇼핑 경험을 제공하는 크로스보더 커머스 플랫폼, 알리익스프레스,” *Alibaba News*, 2023년 3월 13일자.

Business Post(2024), “신선식품까지 영역 확장하는 알리, ‘게임체인저’ 될까 ‘찾잔 속 태풍’ 그칠까,” *Business Post*, 2024년 2월 26일자.

CJ제일제당(2022), “2022 CJ제일제당 지속가능경영 보고서,” *CJ제일제당*.

CJ제일제당(2024a), “BRANDS,” *CJ제일제당*, 2024년 03월 23일자.

CJ제일제당(2024b), “CJ제일제당, 네이버 ‘제세페’ 진행... 전 제품 내일도착 골라담기 최대 99% 할인,” *CJ제일제당*, 2024년 3월 13일자.

CJ제일제당(2024c), “2023 CJ제일제당 사업보고서,” *CJ제일제당*.

CJ제일제당(2024d), “연혁,” *CJ제일제당*, 2024년 03월 23일자.

CJ제일제당(2024e), “햇반,” *CJ제일제당*, 2024년 03월 23일자.

DBR(2011), “카테고리 창출로 신시장 개척한 햇반 ‘비상용’에서 ‘일상식’으로 도약하다,” *DBR*, 2011년 11월

IRS Global(2023), “ICT/정보통신 슈퍼업의 ‘락인 효과(Lock-in Effect),” *IRS Global*, 2023년 7월 18일자.

KITA(2024), “알리·테무 성장의 명암... 역직구 해외물류 토대는 ‘쑥쑥,’” *KITA*, 2024년 3월 15일자.

KPMG(2023), “격변기 맞은, 기업의 생존 방향성은?,” *KPMG*.

MBC(2023), “알리바바 체친 ‘테무’...중국발 이커머스 “지각변동,” *MBC*, 2023년 12월 30일자.

SBS Biz(2024), “‘믿고 사겠다’...알리·테무 어린이 용품서 또 발암물질,” *SBS Biz*, 2024년 7월 4일자.

SR타임스(2024), “하반기 실적 선방 CJ제일제당, 숨은 재무리스크는,” *SR타임스*, 2024년 7월 5일자.

ZDNET Korea(2023), “쿠팡-CJ ‘햇반전쟁’ 1년...완전 결

- 별 수순,” ZDNET Korea, 2023년 11월 28일자.
- 국가물류통합정보센터(2023), “[물류통계포커스] 2023년, CJ대한통운과 쿠팡의 ‘사활’을 건 택배 전쟁,” 한국통합물류협회, 2023년 11월 30일자.
- 국민일보(2024), “무서운 성장세… ‘1위 쿠팡’ 뒤쫓는 알리·4위 뛰어오른 테무,” 국민일보, 2024년 3월 14일자.
- 김진백, 이남석(2017), “기술 추격, 품질 혁신, 국제화를 통한 현대-기아차의 성장,” *Korea Business Review*, 21(1), 83-115.
- 노태우, 최지훈, 김정근, 이강문(2021), “미국 K푸드 열풍의 중심, 비비고 왕교자: CJ제일제당의 쉬완스 인수 사례,” *Korea Business Review*, 25(3), 35-60.
- 농민신문(2024), “중국 이커머스업체 ‘알리’ 국내 신선식품 시장 발돋움,” 농민신문, 2024년 2월 20일자.
- 뉴스핌(2023), “반쿠팡 확장하는 CJ제일제당, 켈리·신세계에 배민까지 접수,” 뉴스핌, 2023년 9월 12일자.
- 대신증권(2023), “중국 직구 플랫폼, 이커머스 판세 변화 가능,” 대신증권.
- 대한경제(2024), “韓제조사 이용해 신리 높이려는 알리… 판매실적은 ‘아직,’” 대한경제, 2024년 3월 11일자.
- 동아비즈니스리뷰(2015), “8조원 규모 소셜커머스 3파전 라이프 스타일을 선점해야 이긴다,” 동아비즈니스리뷰, 2015년 11월 1일자.
- 동아일보(2022), “대한민국 식탁혁명의 시작 ‘헛반’… 간편식 시대를 견인하다,” 동아일보, 2022년 6월 22일자.
- 매일경제(2017), “‘식품바이오+물류 시너지’ 이재현 프로젝트 시동,” 매일경제, 2017년 12월 19일자.
- 매일경제(2022a), “쿠팡과 CJ 맞붙은 헛반대첩 ‘왜 싸우는 거죠?’ [뉴스 쉽게보기],” 매일경제, 2022년 12월 17일자.
- 매일경제(2022b), “쿠팡서 CJ 헛반 비비고 못 산다는데… 무슨 일이,” 매일경제, 2022년 12월 1일자.
- 매일경제(2023), “반년 넘은 쿠팡·CJ 갈등…소비자 불만 고조,” 매일경제, 2023년 6월 15일자.
- 매일경제(2024), “쿠팡엔 외면당하던 CJ…알리서 헛반·비비고 폭탄 세일로 복수,” 매일경제, 2024년 3월 11일자.
- 매일일보(2022), “쿠팡, 8년 만에 첫 흑자… 아마존 ‘대항마’ 될까,” 매일일보, 2022년 11월 10일자.
- 머니투데이(2023a), “비비고 없네 쿠팡서 안 보이더니… CJ그룹, 결국 완전한 결별,” 머니투데이, 2023년 11월 19일자.
- 머니투데이(2023b), “점유율 5% 벽을 넘어라…경쟁 치열해진 이마·롯데·쿠팡,” 머니투데이, 2023년 7월 2일자.
- 머니투데이(2024), “중국산? 판매 왜 안 사 알리에 열광하는 소비자…제조업체 ‘울상,’” 머니투데이, 2024년 3월 17일자.
- 삼성증권(2020), “쿠팡의 역사가 곧 한국 뉴커머스의 역사,” 삼성증권.
- 삼성증권(2024), “차이나 커머스의 공습 국내 유통/물류 시장의 변화와 기회,” 삼성증권.
- 서울경제(2023a), “마켓컬리서만 파는 헛반 나올까…컬리×CJ제일제당 손잡았다,” 서울경제, 2023년 3월 19일자.
- 서울경제(2023b), “벌써 3개월…쿠팡·CJ 승자없는 ‘헛반 전쟁,’” 서울경제, 2023년 3월 2일자.
- 서울경제(2024a), “계란도 알리에서 산다…알리익스프레스 신선식품 시장 진출,” 서울경제, 2024년 2월 17일자.
- 서울경제(2024b), “삼양식품·동원F&B도 알리익스프레스 입점한다,” 서울경제, 2024년 3월 12일자.
- 소비자평가(2024), “알리익스프레스, 한국에서 본격적으로 점유율 뺏기에 들어가다?,” 소비자평가, 2024년 3월 25일자.
- 시사저널(2015), “김범석 쿠팡 대표…이제 1회초 끝낸 유통업계 에이스,” 시사저널, 2015년 12월 22일자.
- 스포츠한국(2024), “알리익스프레스 ‘K-뷰티’베끼기 심각…디자인 그대로 복사 붙여넣기,” 스포츠한국 2024년 7월 5일자.
- 아시아경제(2024), “과격적인 가격에 50대도 빠졌다…중국서 건너온 알리·테무의 공습,” 아시아경제, 2024년 2월 27일자.
- 아시아타임즈(2024), “품질까지 좋아진 중국산 공습에 산업계 ‘한숨’만 는다,” 아시아타임즈, 2023년 3월 27일자.
- 아주경제(2023), “CJ제일제당, 反쿠팡 연대 전선 확대… ‘배민’ 우아한형제들과 손잡았다,” 아주경제, 2023

년 9월 11일자.  
 오픈서베이(2022), “온라인 식료품 구매 트렌드 리포트 2023,” 오픈서베이.  
 연합뉴스(2017), “CJ제일제당, CJ대한통운 지분 확보…단독 자회사 구조로 전환,” 연합뉴스, 2017년 12월 19일자.  
 연합뉴스(2023a), “[PRNewswire] 알리익스프레스, 고객 중심 서비스로 한국 시장 신뢰 제고,” 연합뉴스, 2023년 9월 20일자.  
 연합뉴스(2023b), “‘쿠팡과 갈등 반년’ CJ제일제당, G마켓·네이버·컬리와 맞손,” 연합뉴스, 2023년 5월 18일자.  
 연합뉴스(2024), “중국 직구플랫폼 저가 공세…국내 상인·소비자 피해 우려,” 연합뉴스, 2024년 2월 9일자.  
 연합뉴스인포맥스(2023), “[유통공룡 전쟁-①] 갈등 전선 넓히는 CJ-쿠팡,” 연합뉴스인포맥스, 2023년 8월 17일자.  
 인베스트조선(2023), “CJ 전방위로 압박하는 쿠팡…내막은 유통 1위 놓고 ‘쿠팡 vs 신세계’ 게임 시작?,” 인베스트조선, 2023년 8월 1일자.  
 전용욱(2009), “일본자동차 기업의 국제화 경험과 시사점,” Korea Business Review, 12(3), 167-182.  
 전자신문(2024), “反쿠팡 CJ제일제당, 알리 손 잡았다…햇반·비비고·스팸 판매 개시,” 전자신문, 2024년 3월 7일자.  
 조선비즈(2022), “가격 15% 올려놓고 약속한 발주물량 ‘나몰라라’…CJ제일제당 햇반 두고 쿠팡과 갑질 공방,” 조선비즈, 2022년 12월 1일자.  
 조선비즈(2022), “마트·슈퍼 납품가 동일하게 맞춰달라…롯데마트, CJ제일제당·대상·풀무원과 거래 중단,” 조선비즈, 2022년 12월 27일자.  
 조선비즈(2024), “‘쿠팡만 빼고 다’ 알리까지 손 내민 CJ제일제당의 속사정,” 조선비즈, 2024년 3월 12일자.  
 조선비즈(2024), “공정위, C커머스 알리익스프레스 제재 착수… ‘전자상거래법’ 위반 조사,” 조선비즈, 2024년 7월 1일자.  
 조선일보(2022), “‘마과 마이 한판 붙었다…쿠팡·CJ ‘햇반 전쟁’ 발발,” 조선일보, 2022년 12월 1일자.  
 조선일보(2024a), “매출 32조 쿠팡, 14년만에 첫 연간 흑자,” 조선일보, 2024년 2월 29일자.

조선일보(2024b), “배송은 ‘총알’… 환불은 온갖 서류 요구하며 미적미적,” 조선일보, 2024년 2월 27일자.  
 조선일보(2024c), “‘햇반’ 작년 역대최대 매출… 즉석밥 시장 점유율 68%,” 조선일보, 2024년 3월 29일자.  
 조선일보(2024d), “CJ제일제당1분기 영업이익3759억원, 전년비48.7% 증가,” 조선일보, 2024년 5월 14일자.  
 주간동아(2024), “쿠팡이 혼든 유통 생태계, 알리가 뒤혼든다,” 주간동아, 2024년 3월 18일자.  
 최승년(2014), “IT벤처기업과 은행 간의 전략적 제휴 성공 사례 분석,” Korea Business Review, 18(3), 213-245.  
 중앙일보(2022), “전쟁터 된 이커머스 시장…쿠·쓱·온 어떤 난제 있나,” 중앙일보, 2022년 4월 14일자.  
 한겨레(2022a), “이곳저곳 ‘햇반·비비고’ 할인행사…‘쿠팡’만 쪽 빠진 이유는?,” 한겨레, 2022년 12월 6일자.  
 한겨레(2022b), “쿠팡에서 비비고·햇반 못 산다…상품 발주 일방 중단,” 한겨레, 2022년 11월 29일자.  
 한겨레(2023a), “쿠팡 없어도 돼…CJ제일제당, 컬리·신세계 이어 ‘배민’과 협업,” 한겨레, 2023년 9월 11일자.  
 한겨레(2023b), “햇반전쟁 1년…내일도착·반값멤버십 승부 나선 CJ,” 한겨레, 2023년 12월 11일자.  
 한국경제(2014), “소셜커머스, 오픈마켓 ‘맹추격’ vs 오픈마켓 아직은…,” 한국경제, 2014년 12월 17일자.  
 한겨레(2024), “공정위, 네이버·쿠팡·알리 등 쇼핑몰 40곳 실태조사 착수,” 한겨레, 2024년 7월 5일자.  
 한국경제(2022a), “유통사 vs 제조사 ‘30년 전쟁’…힘의 균형이 기울고 있다 [박동휘의 컨슈머리포트],” 한국경제, 2022년 7월 12일자.  
 한국경제(2022b), “쿠팡 vs CJ가 붙붙인 ‘제·판 전쟁’…롯데도 “발주 중단” 참전,” 한국경제, 2022년 12월 27일자.  
 한국경제(2023a), “1등 제품이라고 우대할 수 없다…납품사 무한경쟁 시키는 쿠팡,” 한국경제, 2023년 12월 21일자.  
 한국경제(2023b), “쿠팡 대신…CJ제일제당, 신세계 유통3사와 공동기획 제품 출시,” 한국경제, 2023년 11월 21일자.  
 한국경제(2023c), “CJ, 네이버 손잡고 ‘反쿠팡’ 확대,” 한국

- 경제, 2023년 6월 5일
- 한국경제(2024a), "CJ 헛반 해외서 날았다...지난해 매출 역대 최대," 한국경제, 2024년 2월 26일자.
- 한국경제(2024b), "CJ제일제당 식품 해외 매출, 국내 첫 추월," 한국경제, 2024년 2월 13일자.
- 한국경제(2024c), "비비고 곰탕, CJ 보다 알리가 43% 싸다 "K푸드로 공습 확대"," 한국경제, 2024년 3월 10일자.
- 한국경제(2024d), "알리, 1000억원대 할인대전...유통가 최저가 경쟁 참전," 한국경제, 2024년 3월 19일자.
- 한국경제(2024e), "中 e커머스 국내 진출 늘어난 이유...“워치는 가깝고, 규제는 약하다,” 한국경제, 2024년 3월 18일자.
- 한국경제(2024f), "쿠팡 떠난 CJ제일제당, 中 알리에 입점," 한국경제,
- 한국경제(2024g), "쿠팡 떠난 CJ제일제당, 中 알리에 입점," 한국경제, 2024년 3월 8일자.
- 한국경제(2024h), "쿠팡 흑자전환, 로켓배송이 효자...수익성·노동문제로 성장통," 한국경제, 2024년 2월 28일자.
- 한국경제(2024i), "쿠팡, 매출 31조 '첫 연간 흑자'...유통원톱 됐다," 한국경제, 2024년 3월 7일자.
- 한국경제(2024j), "쿠팡에서 빠졌더니 '900억' 증발...헛반, 결국 '中 알리'로 간다," 한국경제, 2024년 3월 8일자.
- 한국경제(2024k), "알리, 韓서 성장세 주춤하자 판매 수수료 면제 기간 연장," 한국경제, 2024년 6월 27일자.
- 한국신용평가(2024), "CJ제일제당 사업보고서," 한국신용평가.
- 헤럴드경제(2024), "해외에서 웃었지만...CJ '식품 3형제', 1분기 실적 살펴보니 [비즈360]," 헤럴드경제, 2024년 5월 1일자.

# Overcoming the Hetbahn Crisis and Stepping Stones to Growth by CJ CheilJedang: Conflict with Coupang and the Strategic Alliance with AliExpress

Junggeun Kim\* · Donghyun Kim\*\* · Sohyeon Kim\*\*\* · Taewoo Roh\*\*\*\*

## Abstract

This case study aims to discuss the bargaining power and strategic alliances of CJ CheilJedang and its partnership with Aliexpress after a conflict with Coupang over the supply of Hetbahn. CJ CheilJedang, which has dominated the Korean instant rice market since the launch of Hetbahn in 1996, faced a conflict with Coupang, an emerging leader in the e-commerce and distribution industry, over the unit price in 2022. CJ CheilJedang and Coupang had a variety of issues to resolve besides the unit price and, in the end, Coupang stopped ordering from CJ CheilJedang. CJ CheilJedang tried to replace Coupang's distribution route by expanding its own mall and strengthening strategic alliances with other retailers. As a result, CJ CheilJedang was able to prevent a drop in sales, but the steady rise in sales was hindered. In its search for new distribution channels, CJ CheilJedang also partnered with Aliexpress, a large Chinese e-commerce and distribution company. At the time, Aliexpress was rapidly expanding into the Korean market, but consumer distrust was a major hindrance. The strategic alliance with CJ CheilJedang, and the retailing of CJ CheilJedang's Hetbahn and other products, was expected to improve Aliexpress's consumer trust in Korea and its share of the Korean market. The strategic partnership between CJ CheilJedang and AliExpress was driven by the convergence of CJ CheilJedang's necessity for an expanded distribution network and AliExpress's Korean market strategy, generating a win-win scenario for both companies. This collaboration enabled CJ CheilJedang to strengthen its position in the Korean food market and mitigate the impact of its disputes with Coupang. Nonetheless, as the strategic alliance is still in its early stages, and the tangible benefits are yet to be realized, it remains to be seen what will happen in the future.

Key Words: CJ CheilJedang, bargaining power, strategic alliance, Coupang, AliExpress, distribution channel, Hetbahn

---

\* Master's student, Department of Global Climate Environmental Studies, Hanyang University, First Author

\*\* Bachelor's student, School of international Studies, Hanyang University

\*\*\* Bachelor's student, School of international Studies, Hanyang University

\*\*\*\* Associate Professor, School of international Studies, Hanyang University, Corresponding Author

## 〈Teaching Note〉

# CJ제일제당의 헛반 위기 극복과 성장의 발판: 쿠팡과의 갈등 그리고 알리익스프레스와의 전략적 제휴 사례

## Synopsis

한국을 대표하는 식품 기업인 CJ제일제당은 헛반 즉석밥과 비비고 만두와 같은 히트 상품으로 국내 식품 시장에서 탄탄한 입지를 구축하고 지속적인 성장을 위한 전략적 행보를 이어왔다. 헛반은 출시 이후 30년이 지난 지금까지도 국내 즉석밥 시장의 60%를 점유하고 있으며, 경쟁사들의 신규 제품 출시에도 불구하고 높은 점유율과 성장세를 유지하고 있다. 그러나 CJ제일제당과 헛반은 높은 시장 지배력에도 불구하고 일부 예기치 못한 어려움을 겪기도 했다. 대표적인 사례가 바로 국내 1위의 이커머스 플랫폼 기업인 쿠팡과의 갈등과 그로 인한 유통망의 문제이다. 높은 교섭력을 가진 CJ제일제당과 쿠팡은 헛반 납품을 둘러싸고 많은 갈등을 빚는다. 그러던 2022년 쿠팡과의 헛반 결국 헛반은 쿠팡 플랫폼 내 판매가 중지되었다. 급작스레 주요 유통채널 중 하나를 잃어버린 CJ제일제당은 유통 강자에 대한 취약성을 드러내며 대체 유통 채널 확보의 필요성을 부각시켰다. 이러한 문제를 해결하고자 CJ제일제당은 전략적 제휴를 적극적으로 활용했다. 네이버, SSG, 컬리와 같은 다양한 이커머스 플랫폼과의 전략적 제휴를 통해 유통망 다변화를 추구한 것이다. 그러나 업계 1위인 쿠팡의 유통망을 대체하기에는 다소 부족했다. 그러던 와중 알리익스프레스는 한국에 새로 진출하여 확

장 기회를 모색하고 있었다. 결국 CJ제일제당과 알리익스프레스는 전략적 제휴를 체결하고 알리익스프레스의 K-메뉴에 CJ제일제당이 입점하게 된다. CJ제일제당과 알리익스프레스 두 기업의 전략적 제휴는 CJ제일제당에겐 1) 이커머스 유통망 확보 2) 저렴한 가격에 자사 제품 판매 3) 타 구매업체들과의 교섭력 향상 4) 쿠팡의 견제 5) 해외시장 매출 확대 발판 등의 다양한 이점들을 창출할 수 있는 기회가 되었다. CJ제일제당과 알리익스프레스의 전략적 제휴를 추진 배경을 탐구한 본 사례는 기업의 매우 중요한 전략적 의사결정 중 하나인 전략적 제휴와 협상의 중요 요소인 교섭력에 대한 폭넓은 이해를 위한 토론 소재로 기능할 수 있을 것으로 기대한다.

## Teaching Point

1. 공급업체와 구매업체의 교섭력(Bargaining Power)
2. 기업 경쟁력 분석: 산업구조분석모형(Five Force Model)
3. 전략적 제휴의 방식
4. 전략적 제휴의 이점

## Assignment Question

1. CJ제일제당과 쿠팡 간의 갈등을 교섭력의 관점에서 서술하시오.
2. 포터의 산업구조분석모형을 통해 알리익스프레스의 한국 진출 이전 CJ제일제당과 쿠팡의 경쟁력을 분석한 후 알리익스프레스의 한국 진출이 두 기업의 경쟁력에 미친 영향을 서술하시오.
3. CJ제일제당과 알리익스프레스의 전략적 제휴는 경쟁적 전략적 제휴와 보완적 전략적 제휴중에 어느 유형에 속하는지 논하시오.
4. CJ제일제당과 알리익스프레스의 전략적 제휴가 양사 중 어떤 기업에 더 큰 이익을 제공할 수 있는지 서술하시오.

## Analysis

1. CJ제일제당과 쿠팡 간의 갈등을 교섭력의 관점에서 서술하시오.

교섭력은 우리 기업이 경영활동을 함에 있어 1) 상대방을 교체하기 어렵거나, 2) 상대가 우리의 역할을 대체하기 용이하거나, 3) 상대가 연대적 행동을 할 수 있거나, 4) 핵심 정보에 대한 접근이 가능한 경우 약화하게 된다. 먼저, 기업이 상대를 대체하는데 필요한 비용이 높다면 교섭력이 증가한다. 예를 들어 한 기업이 특별한 역량을 갖추고 있는 전문가가 기업을 떠난다면 전문가를 대체하기 위한 인력을 찾고 적응시키는 과정에서 상당한 비용을 소모할 수

밖에 없다. 다음으로, 상대방이 우리의 역할을 대체하기 용이한 경우이다. 앞선 경우와 반대로 유사한 수준의 자원을 확보하고 배치하는 데에 필요한 비용이 낮고 시장에 그러한 자원이 풍부하다면 새로운 자원이나 인력을 배치하기 용이해진다. 이런 경우 상대방의 교섭력이 상승할 수 있다. 세 번째로, 이해관계자가 연대적 행동을 취할 가능성이 있는 경우에도 기업은 해당 연대적 행동의 가능성으로 인해 협상 과정에서 어려움을 겪을 수 있다. 마지막으로 상대방이 비대칭적으로 정보에 다량 접근 가능한 경우에도 상대방은 정보를 선택적으로 공개하여 협상 과정에서 유리한 위치를 점하는 등의 행동을 취할 수 있다 (Coff, 1999).

공급자와 구매자 간의 관계에서도 교섭력은 중요한 역할을 수행한다. 구매자의 교섭력이 높은 경우 구매자는 협상에서 우위를 점한 채로 공급 단가를 낮추고, 어음 결제를 확대하고, 공급자가 재고비용을 부담하도록 하는 등의 압력을 가할 수 있다. 이는 공급자의 이윤 저하로 이어져 성과에 방해가 된다 (Balakrishnan et al., 1996). 반면 공급자가 교섭력이 낮은 여러 구매자를 상대하는 경우 공급자는 협상에서 유리한 위치에서 계약을 체결하고 자신의 성과를 향상시킬 수 있다 이러한 경우 공급자와 구매자 간의 교섭력을 둘러싼 갈등은 어느 한 쪽의 성과 저하로 이어진다(Zheng et al., 2024). 그러나 공급업체와 구매업체의 전략이 서로 보완적이거나 장기적인 목표가 일치한다면 이들은 서로의 단기적인 이윤을 포기하고 장기적인 목표 달성을 위해 협력하기도 한다. 일례로 깨짐 및 굽힘 방지 기능이 있는 유리를 만드는 코닝은 스마트폰이라는 혁신 제품을 출시하여 시장을 개척하고자 했던 애플과 장단기적인 목표가 모두 조화될 수 있었으며, 애플은 코닝의 R&D에 약 2억 달러를 투자하기도 하였다. 이처럼 공급자와 구매자 간의 관계에서도 장단기적인 목표가 조화될 수 있다면 두 기업이 성공적으로 협력할

수 있다(Chang et al., 2022).

CJ제일제당은 국내의 가장 큰 규모의 식품기업으로 햇반, 비비고, 고메, 백설, 스펀 등 다양한 브랜드를 보유하고 있다. 특히 햇반은 국내 즉석밥 시장의 약 70%를 점유하고 있으며, 국내외 매출 약 8,500억 원에 달하는 대기업이다. 따라서 쿠팡과 같은 이커머스 기업들에게 CJ제일제당과 햇반은 높은 매출을 기대할 수 있는 중요 상품이라고 할 수 있다. 더욱이 햇반은 국내 즉석밥 시장의 대부분을 점유하고 있는 만큼, 대체 품목을 찾기 쉽지 않다. 따라서 이커머스 기업에게 CJ제일제당은 대체가 쉽지 않은 교섭력이 매우 강한 기업이라고 할 수 있다.

쿠팡은 최초로 한국 대부분의 지역에 익일배송 서비스를 구축하였으며 전국에 100여 개로 총 370만㎡ 규모의 물류센터를 건설하였다. 그 결과 쿠팡은 2022년 국내 이커머스 시장 점유율 24.5%를 달성하며 네이버를 넘어선 점유율 1위를 달성하였다. 특히 쿠팡의 유료회원 멤버십인 쿠팡 와우의 가입자는 2023년 1,400만 명을 돌파하였다. 따라서 식품 공급기업의 입장에서도 쿠팡은 대체가 쉽지 않은 교섭력이 매우 강한 기업이라고 할 수 있다.

두 기업은 장기적인 비전과 목표가 서로 상충되는 문제도 있다. CJ제일제당은 시장지배력이 높은 햇반이라는 상품을 높은 가격으로 공급하길 바라는 반면, 쿠팡은 낮은 가격에 햇반을 매입하여 가격 우위를 창출할 필요가 있다. 다음으로 CJ제일제당의 자회사인 CJ대한통운은 쿠팡의 로켓그로스 사업영역이 겹치며, 쿠팡의 비즈니스모델도 CJ대한통운의 성장에 어려움을 가중한다. CJ그룹의 계열사인 CJENM과 CGV는 쿠팡플레이와 사업 영역이 겹치는 문제도 있다. 마지막으로 CJ제일제당은 국내 1위의 식품기업 장기적인 지위를 유지하고자 하나, 쿠팡은 1위의 유통 커머스 기업으로 한국시장에서 장기적인 입지를 굳히고자 하고 있어 상품 납품을 둘러싼 둘 간의 갈등이 불가피하다. 즉, CJ제일제당과 쿠팡은 교섭

력이 매우 높은 식품 공급기업과 이커머스 기업이며, 장단기적인 비전과 목표가 모두 상충한다는 특징을 가지고 있다. 따라서 CJ제일제당과 쿠팡의 갈등 사례는 높은 교섭력을 가진 두 기업이 충돌한 사례로 볼 수 있다.

2. 포터의 산업구조분석모형(five forces model)을 통해 알리익스프레스의 한국 진출 이전 CJ제일제당과 쿠팡의 경쟁력을 분석한 후 알리익스프레스의 한국 진출이 두 기업의 경쟁력에 미친 영향을 서술하시오.

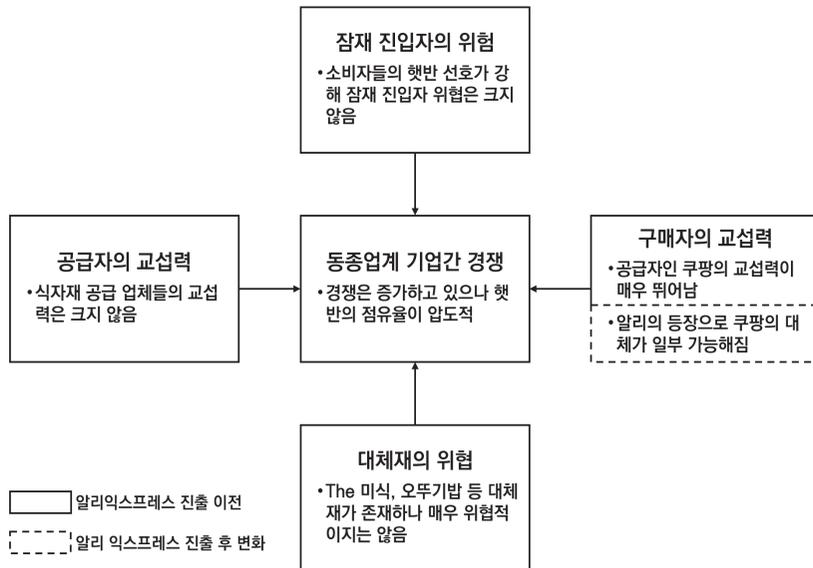
마이클 포터(Michael Porter)의 산업구조분석모형은 기업이 주변 경쟁환경을 이해하고 평가하여 자사의 경쟁력을 평가하기 위한 이론적 프레임워크이다. 이는 동종업계 기업 간 경쟁, 공급자의 교섭력, 구매자의 교섭력, 잠재 진입자들의 위협, 대체재의 위협에 관한 5가지 요인으로 이루어져 있으며, 만약 한 기업이 5가지 요소에서 높은 경쟁력을 보인다면 그 기업이 높은 경쟁력을 보인다고 평가할 수 있다(Porter, 1979).

먼저 산업구조분석모형을 통해 알리익스프레스의 등장 이전 CJ제일제당의 햇반의 경쟁력을 살펴보자면 다음과 같다. 동종업계 기업 간 경쟁 관점에서 햇반은 즉석밥 시장에서 약 70%에 달하는 압도적인 점유율을 지니고 있어 경쟁으로 인한 어려움을 겪을 가능성은 낮으나 최근 하림의 The미식 등 몇몇 신규 품목들이 성장하고 있다는 문제는 일부 있다. 잠재 진입자의 위협의 경우, 소비자들은 오랜 시간 햇반을 소비하여 햇반 선호가 강해진 상황이기 때문에 잠재 진입자의 위협은 크지 않다. 다음으로 대체재의 위협을 평가했을 때 대체재의 시장 점유율은 낮으나 오뚜기밥, The 미식 등의 대체재가 다수 존재한다. 따라서 대체재의 위협이 아주 크지는 않으나 소비자들 이 햇반을 소비하지 않을 때 대체가능한 품목은 어느

정도 존재한다고 평가할 수 있다. 공급자의 교섭력의 경우 헛반은 전국의 많은 쌀 공급자들과 계약을 안정적으로 체결하고 있기 때문에 식자재 공급업체들의 교섭력으로 인한 위험도 크지 않다. 다만 헛반은 구매자의 교섭력 관점에서는 경쟁력에 어려움이 있다. 헛반의 주요 구매자는 소수의 대형마트와 이커머스 기업이다. 특히 쿠팡과 같은 거대 이커머스 기업들과 SSG와 같은 대기업들의 교섭력은 매우 크다. 정리하자면 알리익스프레스의 등장 이전 CJ제일제당의 헛반의 경쟁력을 살펴보았을 때, 다른 4가지 요인들에서는 충분한 경쟁력을 가지고 있으나, 구매자의 교섭력 측면에서는 경쟁력이 다소 부족하다고 평가할 수 있다(그림 6 참조).

다음으로 알리익스프레스의 등장 이전 쿠팡의 경쟁력을 산업구조분석을 통해 살펴보았다. 먼저 쿠팡은 동종업계의 경쟁이 매우 치열하다고 할 수 있다. 이커머스 시장은 과거로부터 경쟁이 치열한 시장으로 꼽혀왔으며, 이마트 인프라를 기반으로 보유한 SSG, 높은 인지도와 사용자 편의성을 갖춘 네이버 등 높

은 경쟁력의 기업들이 다수 존재한다. 더욱이 이들은 많은 투자를 지속하고 있기도 한 만큼 쿠팡은 동종업계의 경쟁이 매우 치열하다고 평가할 수 있다. 반면 잠재 진입자의 위험은 낮다. 현재 이커머스 업계는 대규모 물류 유통 설비 투자를 요구하여 진입장벽도 높으며 시장에는 이미 높은 경쟁력의 업체가 다수 존재하고 있기 때문이다. 이와는 대조적으로 대체재의 위협 수준은 다소 높는데 네이버나 SSG, 마켓컬리 같은 경쟁자들 역시 쿠팡과 유사한 서비스를 제공하고 있기 때문이다. 다만 쿠팡의 압도적인 물류망 투자로 인해 쿠팡을 완벽하게 대체하기는 어려운 수준이다. 다음으로 공급자의 교섭력 역시 문제가 될 수 있다. 쿠팡은 식품 시장에서는 CJ를 비롯한 각 분야의 대기업들로부터 제품을 공급받기 때문이다. 이러한 높은 교섭력의 대기업들은 쿠팡의 경쟁력에 위협이 될 수 있으며 헛반 사례도 하나의 예시가 될 수 있다. 마지막으로 구매자의 교섭력을 살펴봤을 때, 쿠팡의 구매자는 대부분 최종소비자로 이들이 쿠팡에 대단히 위협적인 교섭력을 가지고 있다고 평가하



〈그림 6〉 산업구조분석을 통한 CJ제일제당의 경쟁력 분석

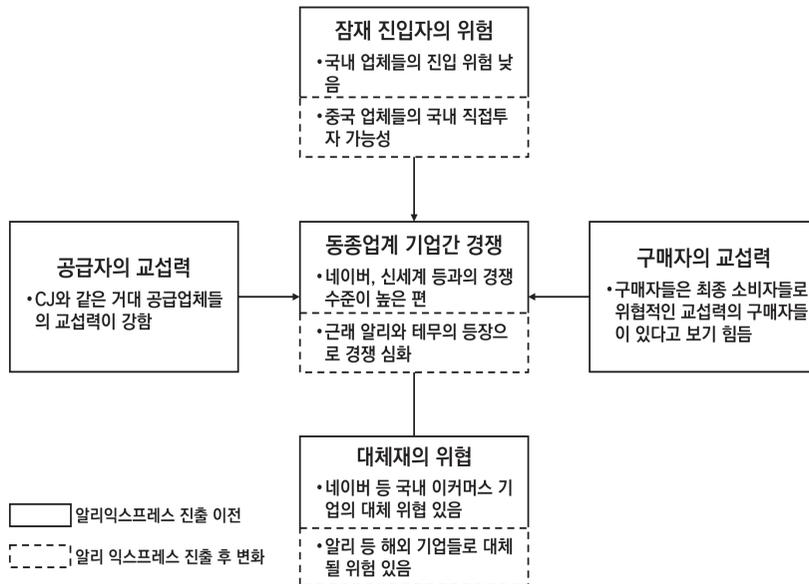
기는 어렵다. 정리하자면 쿠팡은 동종업계 기업 간 경쟁 측면, 대체재의 위협, 공급자의 교섭력 측면에서는 경쟁력에 약간의 어려움이 있으나 잠재 진입자들의 위협과 구매자의 교섭력 측면에서는 충분한 경쟁력을 갖추었다고 평가할 수 있다(그림 7 참조).

마지막으로 알리익스프레스의 등장과 CJ제일제당과의 전략적 제휴가 CJ제일제당과 쿠팡의 경쟁력에 미친 영향을 살펴보면 다음과 같다. 먼저 CJ제일제당에게는 구매자의 교섭력을 감소시키는 효과가 있다. 한국 이커머스 시장 2위의 사업자로 성장한 알리익스프레스라는 유통경로의 등장 덕에 쿠팡의 대체재가 생겼기 때문이다. 따라서 알리익스프레스의 등장과 전략적 제휴는 CJ제일제당의 경쟁력에 긍정적인 영향을 미쳤다고 평가할 수 있다. 반면 쿠팡에게는 부정적인 영향을 미친 것으로 평가할 수 있다. 우선 알리익스프레스가 등장하여 대규모 프로모션을 진행한 결과 동종업계 경쟁이 더욱 치열해졌다. 잠재 진입자의 위협 측면에서는 알리익스프레스로 가능성을

파악한 다른 중국 업체들이 국내 이커머스 시장에 진입하거나, 이미 진입한 알리익스프레스가 한국에 직접투자를 시작하고 본격적으로 쿠팡과 경쟁할 위협성이 생겼다. 대체재의 위협 측면에서도 쿠팡을 대체할 수 있는 대체재가 더욱 생겼다는 문제가 있다. 따라서 알리익스프레스의 등장과 CJ제일제당과의 전략적 제휴는 쿠팡의 경쟁력에 부정적인 영향을 미쳤다고 평가할 수 있다(그림 6, 7 참조).

### 3. CJ제일제당과 알리익스프레스의 전략적 제휴는 경쟁적 전략적 제휴와 보완적 전략적 제휴 중 어느 유형에 속하는지 논하시오.

전략적 제휴는 기업 간 협력의 한 형태로, 상호적인 목표 달성을 위해 자원과 역량을 공유하고 위험을 분담하는 관계를 뜻한다(Gulati, 1998). 이는 주로 합작 투자나 연구개발을 통해 단독으로 만들어 내기 힘든 가치의 창출, 경쟁력 강화, 시장의 확장을



〈그림 7〉 산업구조분석을 통한 쿠팡의 경쟁력 분석

촉진 장기적인 비즈니스 목표달성을 돕고 기업의 핵심 역량을 개발한다(이위범, 권영철, 2006; Mowery et al., 1996). 전략적 제휴는 크게 경쟁적 전략적 제휴와 보완적 전략적 제휴로 나뉜다. 먼저 경쟁적 전략적 제휴는 주로 같은 산업 및 시장에서 경쟁하는 기업끼리 형성하는 협력관계이다(Jiang et al., 2016). 경쟁기업들이 협력하게 되면 시장 구조가 재편되고 새로운 역학 관계가 만들어질 수 있다. 게다가 변동성이 큰 환경 속에 놓인 기업들은 경쟁적 전략적 제휴를 통해 혁신을 이끌어냄으로써 환경적 어려움을 극복할 수도 있다(Alexiev et al., 2016). 그러나 경쟁적 전략적 제휴를 맺은 기업들이 서로 경쟁관계에 놓인 만큼 협력 프로젝트에서 자원, 역량, 기술 등을 공유하면서도 각자의 비즈니스 영역에서 독립성을 유지하는 모습을 보이기도 한다(Rao and Reddy, 1995). 반면, 보완적 전략적 제휴는 기업들이 상호보완적 관계를 형성함으로써 서로 다른 기술과 자원을 유연하게 공유해 다양한 역량을 학습하고 경쟁력을 강화할 수 있게 한다(Findikoglu et al., 2021). 특히 이는 경쟁적 전략적 제휴와는 달리 기업들이 경쟁하면서도 상호보완적 관계의 이점을 부각시킬 수 있다는 점을 강조한다. 즉, 상호의존성이 크기 때문에 정보 교환이 활발히 이루어진다는 것이다. 때문에 이러한 협력관계를 잘 활용한다면 협력사의 독점 기술 및 지식을 더 효율적으로 활용하여 기회를 창출해낼 수 있다(Garette and Dussauge, 2000).

이러한 관점에서 바라볼 때, CJ제일제당과 알리익스프레스의 관계는 각자가 겪고 있는 어려움을 서로가 해결할 수 있다는 가능성을 기반으로 형성된 제휴라는 점에서 두 기업 간의 관계는 보완적 전략적 제휴로 구분할 수 있다. CJ제일제당은 쿠팡 발주 중단 후 그에 따른 어려움을 극복하기 위해 쿠팡 로켓배송 대신 자사 온라인몰에 익일 도착 서비스를 제공하거나 신세계, 마켓컬리 등 여러 기업들과 협업하며 대응했다. CJ제일제당은 2023년 매출이 전년 대비

4.3% 증가하며 회복세를 보였으나 아직 완전히 독립하지는 못했다는 평가가 있다. 한편, 알리익스프레스는 중국에서의 이커머스 경쟁이 과열되자 성장 가능성이 보이는 한국 이커머스 시장으로 진출하게 되었다. 그러나 알리익스프레스는 가품 판매 논란과 개인정보보호 위반 문제로 한국 소비자들로부터의 신뢰 획득에 어려움을 겪고 있었으며, 콜드체인 확보 문제로 한국 식품업계 진출에도 어려움을 겪고 있었다.

이처럼 두 기업이 각자만의 어려움을 겪고 있던 중, CJ제일제당과 알리익스프레스는 서로의 보완가능성을 확인하여 협력관계를 체결하게 되었고 2024년 3월 CJ제일제당의 햇반, 비비고 등이 알리익스프레스의 K-메뉴에 입점되었다. 알리익스프레스는 파격가에 CJ제일제당 제품들을 판매하면서 한국 소비자들을 빠르게 사로잡았고 그에 따른 결과로 알리익스프레스 앱 사용자가 130% 증가하며 한국인이 두 번째로 많이 사용하는 온라인 쇼핑몰에 등극하였다(국민일보, 2024; 電商服, 2023). 그리고 식품업계는 제품 특성상 높은 기업신뢰도를 요구하는 경향이 있는데, 알리익스프레스는 한국 소비자들로부터 꾸준히 사랑받아온 CJ제일제당과 협업함으로써 자사 신뢰도 회복을 기대할 수 있게 되었다(대한경제, 2024; 아시아경제, 2024a). 한편 CJ제일제당은 대형 이커머스 업체인 알리익스프레스와 협업함으로써 수수료 면제 혜택을 받아 더 저렴한 가격에 제품을 판매할 수 있게 되었고, 동남아시아에서 서비스하는 알리익스프레스의 플랫폼인 자라다와 미라비아같은 플랫폼에서도 자사의 제품을 판매할 수 있게 되었다(环球网, 2024; 亞洲日報, 2024). 이처럼 강력한 협력 유통업체를 얻게 된 CJ제일제당은 향후 쿠팡의 빈 자리를 더 빠르게 채워나갈 수 있을 것으로 기대된다. 결론적으로, 두 기업의 협력관계는 서로의 부족한 점을 보완해주는 상호보완적 모습을 보이기 때문에 보완적 전략적 제휴라고 정의할 수 있다. 그러나 CJ제일제당은 CJ그룹 내 CJ대한통운이 운영되고 있다

는 점에서 해당 제휴가 추후 경쟁적 전략적 제휴로 변화할 수 있는 가능성을 배제하기는 힘들다. 만약 알리익스프레스가 전략을 수정하여 CJ대한통운과 같은 배송업체를 이용하는 대신 쿠팡과 같이 자체 물류망을 구축하는 전략을 내재화한다면 CJ제일제당 으로서는 자회사인 CJ대한통운에 새로운 경쟁자가 생기게 될 수 있다. 그러나 현재로서는 상호의존을 통해 시장에서의 성장을 목표로 하고 있다는 점에서 CJ제일제당과 알리익스프레스와의 협력관계는 보완 적 전략적 제휴의 성격을 더 강하게 보이고 있다.

#### 4. CJ제일제당과 알리익스프레스의 전략적 제휴가 양사 중 어떤 기업에 더 큰 이익을 제공할 수 있는지 서술하시오.

한국 식품업계 내 선도기업인 CJ제일제당은 납품 단가 및 수수료 협상 결렬로 주요 유통망이었던 쿠팡에서의 제품 판매가 중단되면서 유통채널 확보의 문제를 겪고 있다(머니투데이, 2023a, c; 한국경제, 2023a). CJ제일제당은 자사물을 확대하는 한편, 적극적으로 다른 기업들과 제휴를 체결하여 쿠팡을 대체하고자 했다. 그러나 연평균 약 20%의 성장률을 보였던 이전과 달리 핫반의 매출 성장은 거의 정체하게 되는 한계를 체감하였다(한국경제, 20241). 이러한 어려움 속에서 CJ제일제당은 대형 글로벌 이커머스 업체인 알리익스프레스와 협력관계를 체결하면서 새로운 성장의 전환점을 맞이하였다. 이미 대부분의 국내 유통업체들과 협업관계를 구축해 놓은 CJ제일제당이 알리익스프레스와 같이 새로운 대형 유통업체와 협업한다는 것은 기존 유통망의 한계에서 벗어나 과거에는 누릴 수 없던 추가적인 매출의 수혜를 받을 수 있다는 것이다. 심지어 알리익스프레스는 20-30대 소비자들뿐만 아니라 40-50대를 포함한 대부분의 이커머스 소비자들도 주로 사용하는 앱으로 20-50대에 걸쳐 사용자가 고루 분포한다. 이는 한국

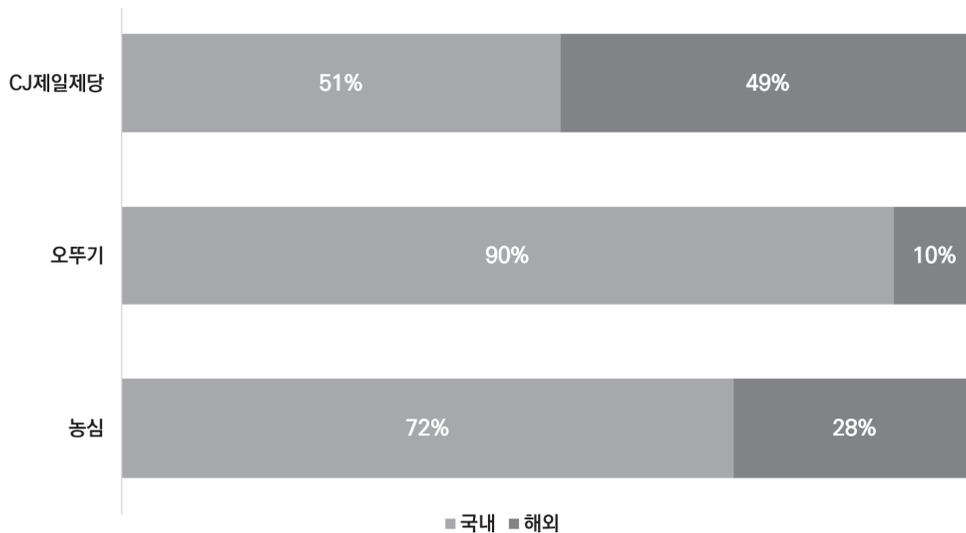
이커머스 소비자 전 연령에 걸친 사용자를 확보한 쿠팡을 대체하기에도 적합한 특징이다(아시아경제, 2024a). 게다가 알리익스프레스가 K-메뉴 입점업체를 대상으로 수수료 면제 혜택을 제공하면서 CJ제일제당은 저렴한 가격에 제품을 판매할 수 있게 되어 매출의 회복을 기대할 수 있게 되었다. 나아가 알리익스프레스와의 협력은 CJ제일제당의 자회사인 CJ대한통운에게도 긍정적으로 작용할 수 있다. 알리익스프레스의 물동량 증가가 CJ대한통운의 매출 증가를 불러올 수 있기 때문이다. 더욱이 알리익스프레스에 입점한 CJ제일제당은 글로벌 플랫폼인 알리익스프레스를 통해 해외 시장 진출의 기회를 엿볼 수도 있다.

한편, 2022년 알리익스프레스는 한국에서 빠르게 성장하였고 한국 이커머스 시장 점유율 2위를 달성하였다. 이미 이전에 가품 논란과 개인정보보호 문제로 기업신뢰도에 타격을 입은 알리익스프레스는 신뢰도 회복을 위한 여러가지 방안을 시도했으나 여전히 이는 한국 사업에서의 고질적인 문제로 자리잡게 되었다. 그러나 이번 CJ제일제당과의 협업을 통해 알리익스프레스는 자사 온라인 몰의 K-메뉴를 확장 시킬뿐만 아니라 CJ제일제당의 명성을 활용하여 신뢰도를 회복할 수 있는 기회를 확보하였다. 더욱이 올해 식품분야로 진출하고자 했던 알리익스프레스는 한국 최고 인기의 식품기업 CJ제일제당과 손잡으면서 자연스럽게 식품업계로 진출할 수 있게 되었다. 식품시장의 소비자들은 신뢰도에 있어서 특히나 민감하기 때문에, 이미 식품업계에서 인정받은 CJ제일제당이 알리익스프레스의 한국 식품업계 진출에 큰 도움이 되었다고 볼 수 있다(Post, 2024; 농민신문, 2024; 대한경제, 2024).

이처럼 두 기업은 상호 이익이 되는 전략적 협력관계를 구축하였다. CJ제일제당은 기존의 유통망을 확장해 알리익스프레스와 협업하며 유통 채널의 다각화를 일궈냈고 이를 통해 전략적 이점을 창출해냈다. 특히, CJ제일제당은 알리익스프레스의 K-메뉴

의 수수료 면제 혜택을 받아 입점하게 되면서 유리한 위치에서 기존의 유통망 확대뿐만 아니라 해외 플랫폼까지의 진출의 장을 마련할 수 있었다. 특히 경쟁 기업에 비해 해외사업 매출 비중이 큰 CJ제일제당에게 이러한 기회는 매우 중요할 수 있다(그림 8 참조). 이처럼 유통망의 확대와 해외 플랫폼의 접근성 확보를 통해 CJ제일제당은 작년 대비 48% 증가한 영업이익을 달성할 수 있었다. 한편, 알리익스프레스는 CJ제일제당과 협업함으로써 자사의 신뢰도 회복을 기대할 수 있게 되었으며, 식품업계로의 진출을 가능케 하였다. 종합적으로 상호보완적인 관계를 이루어낸 두 기업이지만, 이번 협력관계에서는 CJ제일제당이 알리익스프레스에 비해 더 큰 기회와 이익을 창출해냈다고 볼 수 있다. 먼저, 양사 모두 국내외 시장에서의 점유율을 증가시킬 수 있었지만, CJ제일제당은 쿠팡이 빠진 빈자리를 채우면서도 새로운 유통채널 확보와 해외진출 기회, 대한통운의 매출 상

승 기대와 같은 새로운 가치를 다수 창출해낼 수 있었다. 이러한 이점들은 CJ제일제당이 글로벌시장에서의 입지를 더욱 공고히 하고 장기적 성장 잠재력을 크게 향상시키는 중요한 요소로 작용할 수 있다. 더욱이 CJ제일제당은 이미 국내 대부분의 이커머스 기업과 협력 중인 상태로 알리익스프레스 외의 다른 선택지가 많지 않았기도 하다. 반면 알리익스프레스는 CJ제일제당과의 협력을 통해 자사 신뢰도를 증진시키고 식품업계로의 진출을 일궈냈지만, 이는 반드시 CJ제일제당이어야지만 가능한 것은 아니었다. 이러한 점에서 CJ제일제당과 알리익스프레스의 두 기업의 전략적 협력관계 구축은 알리익스프레스보다는 CJ제일제당에게 더 큰 이익을 제공했다고 평가할 수 있다.



출처: 저자 재작성, 2024 CJ제일제당 1분기 보고서, 머니투데이 (2024b), 시사저널e (2024) 참고

〈그림 8〉 2024년 1분기 CJ제일제당 및 주요 경쟁기업 식품 사업 매출 중 해외매출 비중 비교

## REFERENCES

- Balakrishnan, R., T. J. Linsmeier and M. Venkatachalam (1996), "Financial benefits from JIT adoption: Effects of customer concentration and cost structure," *The Accounting Review*, 71(2), 183-205.
- Coff, R. W.(1999), "When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power," *Organization Science*, 10(2), 119-133.
- Findikoglu, N. M., C. Ranganathan and M. B. Watson-Manheim(2021), "Partnering for prosperity: small IT vendor partnership formation and the establishment of partner pools," *European Journal of Information Systems*, 30(2), 193-218.
- Garette, B. and P. Dussauge(2000), "Alliances versus acquisitions: Choosing the right option," *European Management Journal*, 18(1), 63-69.
- Mowery, D. C., J. E. Oxley and B. S. Silverman (1996), "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer," *Strategic Management Journal*, 17(4), 77-91.
- Porter, M. E.(1979), "How competitive forces shape strategy," *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Zheng, R., S. Ang and F. Yang (2024), "Customer bargaining power and supplier profitability: the moderating role of product market overlap," *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 1614-1625.
- 阿里再出手, 韓國電商市場格局生變(2023, November 16), 電商服.

## 국내참고문헌

- CJ제일제당(2024f), "2024 CJ제일제당 1분기 보고서" CJ제일제당.
- 머니투데이(2024b), "오뚜기 1분기 매출 8835억원...해외에서 15% 증가," 머니투데이, 2024년 5월 16일자.
- 아시아경제(2024a), "[中알리 대해부]韓 소비자 간간해... 게임체인저 될 것," 아시아경제, 2023년 7월 6일자.
- 이위범, 권영철(2006), "글로벌기업의 동태적 능력과 전략적 제휴," *Korea Business Review*, 9(2), 63-86.
- 시사저널e.(2024), "라면 '빅3' 1분기 실적 발표...농심만 영업익 하락," 시사저널e, 2024년 5월 16일자.
- 한국경제(2024i), "탈쿠팡 달리는 CJ...제·판 구도 흔들린다," 한국경제, 2024년 3월 13일자.