

# 글로벌 물류 현지시장 동향

발행인 김종덕 발행처 한국해양수산개발원 국제물류투자분석·지원센터(49111 부산광역시 영도구 해양로 301번길 26)  
총괄 김동환 감수 이연경 자료 문의 051-797-4770 Email: kdong@kmi.re.kr

## 중국발 C-플랫폼의 확산과 물류 시장 재편

### Contents

- 01 우리의 물류는 'C 플랫폼'을 견뎌낼 수 있는가
- 02 넷플릭스 드라마 '매드 유니콘'은 현실이자 현재진행형이다
- 03 모바일로 직행한 중국의 물류는 '플랫폼의 압력' 속에 성장했다
- 04 중국 이커머스 물류의 4가지 축
- 05 매드 유니콘? 스마트 유니콘이 되어야 한다

「글로벌 물류 현지시장 동향」은 우리나라 국제물류 기업의 해외 진출을 돕기 위한 취지로 월 2회 발간하는 국제물류투자분석·지원센터의 정기 간행물입니다.

매호 글로벌 물류시장 각 지역·국가별 화주·물류 기업 진출 현황, 투자 전망 등 현지 물류시장 정보와 주요 이슈, 정책지원 건의사항을 현지에 진출한 기업들로부터 직접 수집·제공하오니 의사결정 및 실무, 정책 참고 자료로 널리 활용될 수 있기를 기대합니다.



# 중국발 C-플랫폼의 확산과 물류 시장 재편

SF 익스프레스코리아

로케터 장대진

광고 전공, 마케터 출신. 그런데 정신 차려보니 물류 한가운데였다. 『로케팅(로지스틱스 마케팅)』 집필로 이커머스 실전 전략을 정리하고, 큐익스프레스·한진을 거쳐 현재 SF 익스프레스코리아에서 글로벌파트너십을 맡고 있다. 디저트 브랜드 ‘스웰릿’을 창업해 마켓컬리, 쿠팡, 백화점, 홈쇼핑 등 이커머스와 유통에 실무 핸들링을 실제로 경험한 뒤 상품 정보인증 솔루션 ‘넥 스트태그’를 런칭해 한국 브랜드를 가품과 불법 유통으로부터 지키는 중. 물류는 일이고, 이커머스는 체질이다.

## 01 우리의 물류는 ‘C 플랫폼’을 견뎌낼 수 있는가

작년 한해 우리는 C-Commerce의 한국 진출로 뜨거웠다. 당시 한국의 도소매 시장은 중국의 물건을 소위 택같이 해 파는 리셀러들이 상당히 많았고, 재고를 사입하지 않고 주문과 동시에 구매-배송하는 드랍shipping을 통해 계속해서 성장을 하고 있었는데, 중국의 플랫폼들이 이제 직접 한국 시장과 연결되기 시작된 것이다. “테무에서 온”이라는 밈이 형성될 정도로 한국사회에서의 파급력은 엄청났다고 본다.

이것은 우리가 피부로만 느끼는 ‘감’이 아니다. 이 그래프에서 볼 수 있듯이 적어도 ‘이커머스’에서는 중국의 영향력을 무시할 수 없는 수준에 이르렀다. 더욱 중요한 사실은 그들의 글로벌 진출은 이제 시작이라는 점이고, 지금 왕성한 파트너십을 체결하고 있다. C-Commerce가 진출하는 국가의 물류시장은 긴장감이 고조되고 있다. 견고해서 좀처럼 깨지지 않는 시장파이가 이제 어떤 지각변동을 겪을지 모르는 것이다. 이제 우리의 물류전략은 ‘중국 이전’으로 돌아갈 수 없다. 중국의 이커머스 물류 성장을 살펴보면 굉장한 플랫폼의 압력 아래에서 압축 성장을 이뤄냈다<sup>1)</sup>. 급격한 성장은 언제나 인프라 중심의 물류에 리스크를 안고 온다. 성장과 생존의 기로에서 중국의 이커머스와 물류가 어떻게 움직이고 있었는지 함께 살펴보자.

1) <https://www.statista.com/chart/32159/revenues-in-the-e-commerce-segment-by-country/?srsltid=AfmBOoqsasqKVRw-soo2Cwq70auCtNqwjxN9-gxx49hWO1dHYh411t-3> (검색일: 2025. 12. 09)



■ 글로벌 E-Commerce 시장 내 중국의 입지

# China Leads the Global E-Commerce Market

Estimated revenues in the e-commerce segment by country in 2024 (in billion U.S. dollars)



As of October 2024  
Source: Statista Market Insights



자료: <https://www.statista.com/chart/32159/revenues-in-the-e-commerce-segment-by-country/> (검색일: 2025. 12. 09.)



## 02 넷플릭스 드라마 '매드 유니콘'은 현실이자 현재 진행형이다

### ■ 넷플릭스 상영 드라마 매드 유니콘



자료: <https://www.netflix.com/title/81595549> (검색일: 2025.12.12.)

넷플릭스 오리지널 시리즈 <매드 유니콘(Mad Unicorn)>은 태국 최초의 유니콘 물류기업 플래시 익스프레스 (Flash Express)의 실제 이야기를 모티브로 한다. 이 드라마가 시작부터 흥미로운 이유는 주인공 산티가 수 많은 사업 아이템 가운데 왜 하필 '택배회사'를 선택했는가에 있다. 그의 결심에는 두 가지 결정적인 사건이 자리한다.

첫 번째는 태국 시골 출신 산티의 출발점이다. 그는 가난했지만 중국어를 할 줄 안다는 이유로 모래 채석장에서 중국인 사장의 일을 도우며 생계를 이어갔다. 그렇게 모은 돈으로 어머니의 생일 선물로 쿠키를 사 택배로 보내려 했지만, 배송비는 예상보다 훨씬 비쌌고 가진 돈으로는 턱없이 부족했다. 결국 쿠키를 하나씩 빼며 포장을 조정해야 하는 절망적인 순간을 맞이한다. 그날 이후, 산티는 '가난에서 벗어나겠다'는 집념 하나로 도시로 향하고, 중국인 VIP를 대상으로 한 여행 가이드부터 부동산 판매까지 닥치는 대로 일을 하며 생존을 이어간다.



두 번째 사건은 중국에서 벌어진다. 한 중국인 부자가 자신이 기르는 강아지의 밥그릇을 상하이에서 선전까지 보내달라고 부탁하며 산티는 택배 접수처를 찾는다. 상하이에서 선전까지는 1,000km가 넘는 거리이다. 그런데 놀랍게도 배송비는 태국에서의 택배 요금과 크게 다르지 않았다. 생활 물가와 거리를 고려하면 오히려 더 비싸야 정상임에도 불구하고, 가격은 이해하기 어려울 정도로 낮았다. 산티는 직원에게 요금을 몇 차례 재확인하며, 무언가를 깨달은 표정을 짓는다.

이 순간은 산티가 중국의 택배 생태계를 목격하며 하나의 질문에 사로잡히는 서사의 출발점이 된다. 왜 중국에서는 이런 파괴적인 가격 정책이 가능하며, 동시에 이런 속도와 품질이 유지될 수 있는가. 그리고 그는 곧 그 해답이 개인이 아니라, 거대한 물류시스템 그 자체에 있다는 사실을 깨닫는다. 산티는 이 중국식 물류 모델을 태국으로 가져오기 위해, 가장 뛰어난 시스템 설계자 ‘루이제’를 찾아 나선다. 루이제는 단순한 개발자가 아니라 ‘스탠-분류-이동-배송’의 전 과정을 하나의 유기적 구조로 설계할 수 있는 인물이자, 중국의 초대형 물량 처리 환경을 실제로 경험한 엔지니어로 그려진다.

산티가 루이제를 영입하는 과정은 극적인 서사이면서 동시에 현실의 축소판이기도 하다. 만약 썬더 익스프레스가 그의 시스템 설계없이 출발했다면, 이미 태국 시장에 진출해 있던 글로벌 물류기업들과의 경쟁에서 살아남기 어려웠을 것이다. 실력있는 CTO가 합류하고 나서야 산티의 회사는 SLA와 단가를 기준으로 대기업 물류기업들과 정면 경쟁할 수 있는 구조를 갖추게 된다. 결국 이 모든 과정은 하나의 문장으로 요약된다. 중국식 물류시스템을 태국에 이식하려는 산티의 여정 속에서, 태국의 물류 유니콘은 그렇게 태동했다.

## 03 모바일로 직행한 중국의 물류는 ‘플랫폼의 압력’ 속에 성장했다

결국 그렇게 탄생한 썬더 익스프레스가 태국 최대의 물류기업으로 성장하게 된 결정적 계기 또한 있다. 바로 작중 대형 온라인 쇼핑 플랫폼 멜리(Meli)와의 단독 물류 계약 에피소드이다. 주인공 산티는 멜리와의 독점 계약을 따내기 위해 동료들과 말 그대로 사투를 벌인다. 그는 반값 택배에 이어서 NDD(Next Day Delivery)라 불리는 익일 배송 서비스를 런칭하고, 고객과의 약속을 지키기 위해 온갖 방해와 제약 속에서도 오토바이, 트럭, 항공편까지 동원한다. 시스템 장애와 분류기 과부하, 내부 오류가 반복되는 상황 속에서도 배송은 멈추지 않는다. 이 장면은 단순한 드라마적 긴장을 넘어, “배송 약속”이라는 신뢰가 플랫폼 생태계에서 어떤 의미를 갖는지를 상징적으로 보여준다.



그러나, 이 이야기는 어디까지나 허구에 머물지 않는다. 실제로 쇼피(Shopee)나 라자다(Lazada)와 같은 초대형 플랫폼이 특정 물류기업을 단독 파트너로 지정하는 순간, 시장의 판도는 급격하게 재편된다. 플랫폼이 바라보는 기준은 단순하다. SLA와 단가. 이 두 가지를 동시에 만족시키는 물류기업은 폭발적인 성장 기회를 손에 쥘다. 이는 이미 중국에서 수차례 반복되어 온 공식이기도 하다. 타오바오, JD, PDD, 더우인 등 플랫폼의 요구사항에 맞춰 물류기업들은 끊임없이 시스템과 비용 구조를 재설계하며 생존해왔다.

이 모든 구조의 배경에 중국이라는 거대한 실험장이 있다. 지난해 중국의 택배 물동량은 약 1,745억 건으로 공식 집계됐다. 이는 단순히 “인구가 많기 때문”이라는 설명으로는 해석될 수 없는 수치이다. 2014년 140억 건에 불과하던 물량이 10년 만에 12배 이상 성장한 것이다. 같은 기간 한국은 약 30억 건에서 60억 건으로 증가했지만, 성장의 속도와 밀도는 전혀 다른 궤적을 그렸다. 이 차이는 인구가 아니라, 온라인 소비 구조와 모바일 생활 패턴, 그리고 플랫폼 중심 경제의 작동 방식에서 비롯된다.

### ■ 중국 전자상거래 시장의 총거래액(GMV) 성장 추세

#### CHINA E-COMMERCE GROSS MERCHANDISE VALUE (GMV) GROWTH TREND

Source: Company data, Morgan Stanley Research estimates, December 16, 2021.



자료: <https://www.globalxetfs.com.hk/research/china-ecommerce-logistics-outlook/> (검색일: 2025.12.14.)

중국은 PC 기반 쇼핑 시대를 사실상 건너뛴 시장이다. ‘오프라인 → PC 온라인 → 모바일’이 아니라, 오프라인에서 곧바로 모바일로 직행한 시장이었다. 이는 주문 빈도와 주문 건수를 동시에 폭발시켰고, 라이브 커머스를 비롯한 몰입형 쇼핑 환경을 빠르게 확산시켰다. 베이징, 상하이, 광저우, 선전 등 4개 도시권에만 한국 인구에 준하는 소비자가 밀집된 구조 속에서 모바일 이커머스가 만들어내는 주문 체계는 애초부터 차원이 달랐다.

고빈도 주문은 물류시스템에 극단적인 효율성을 요구했다. 알리바바를 비롯한 플랫폼을 중심으로



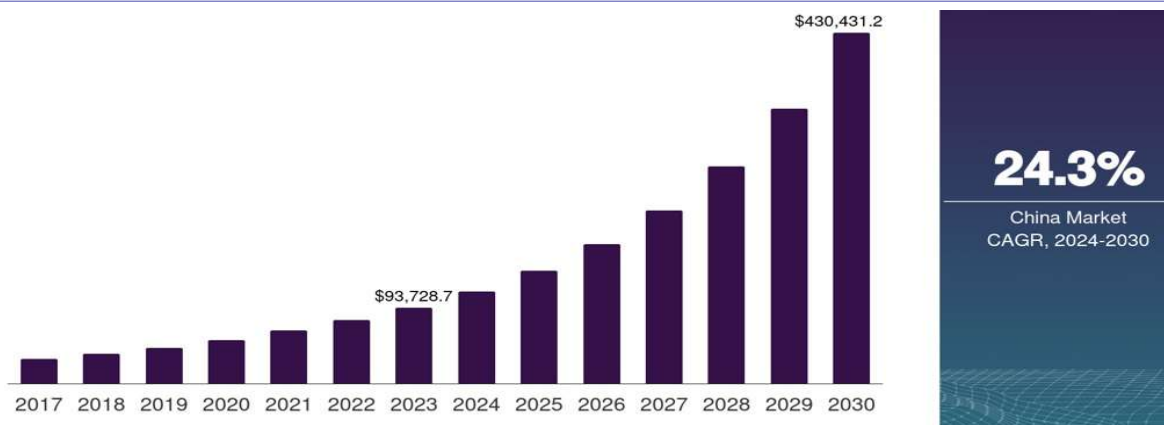
중국 제조업은 빠르게 디지털 전환과 도매시장 온라인화를 겪었고, 소형·저가·고빈도 상품 구조가 가속됐다. 한국이 가전, 패션, 생활소비재 등 일정 가격대 이상의 상품이 중심이라면, 중국은 1~5달러대 초저가 상품이 대다수를 차지한다. SKU는 세분화되고, 주문 회전율은 기하급수적으로 높아졌으며, 물류시스템은 소량 다빈도를 대량으로 처리하는 구조로 진화할 수 밖에 없었다.

여기에 정부 주도의 인프라 확충도 더해졌다. 고속도로, 철도, 고속철, 공항까지 촘촘하게 연결된 국가 물류망은 장거리 라인을 고정화에 최적화된 구조를 만들었다. 중국의 택배 시스템은 24시간 쉬지 않고 허브와 허브를 연결하며, 내륙운송이 끊임없이 흐르는 거대한 순환 장치에 가깝다. 결국 중국 물류시스템은 물량 폭증→SLA 압력 증가→비용 압력 증가→시스템 혁신이라는 생략없는 직선 경로 속에서 진화해왔다. 규모가 만든 압력 속에서 시스템은 스스로를 끊임없이 고도화했다.

이 구조는 이제 중국을 넘어 태국, 베트남, 말레이시아, 인도네시아 등으로 확장되고 있으며, 해당 국가 전역에서 SLA와 단가에 대한 '물류 미션'은 계속해서 강화되고 있다. 한국 물류기업 또한 과거 국내 플랫폼의 요구만을 고려하던 단계에서, 이제는 테무(Temu), 알리익스프레스(AliExpress), 틱톡숍(TikTok Shop)의 기준까지 동시에 대응해야 하는 상황에 놓였다. 이 경쟁은 단순히 '누가 더 많이 파는가'의 문제가 아니다. '누구의 물류 기준이 표준이 될 것인가'의 문제이다. SLA, 단가, 데이터 연동 방식, 반품 정책, 운영 자동화 수준까지, 플랫폼이 정의하는 기준이 곧 시장의 규칙이 된다. 한국 물류기업이 이 변화 속에서 살아남기 위해서는 이 기준을 얼마나 빠르게 이해하고, 얼마나 구조적으로 대응할 수 있는지가 관건이 될 것이다.

## 04 중국 이커머스 물류의 4가지 축

■ 중국 전자상거래 물류시장 규모 전망(2017-2030년, US\$ 백만)



자료: <http://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/e-commerce-logistics-market/china> (검색일: 2025.12.14.)



중국은 지난 10여 년 동안, 세계 어느 국가보다 빠르게 이커머스 물류 구조를 재편했다. 이는 앞서 설명한 폭발적인 물량 증가와 경쟁 압력을 견디기 위해 물류시장 전체가 구조적으로 적응해 온 과정이다<sup>2)</sup>. 이 흐름은 크게 네가지 축으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 하지만 네 가지 축은 서로 독립적이지 않고, 서로를 끌어당기며 결합하고 압력을 주고 받으며 중국식 물류 모델이라는 거대한 하나의 시스템으로 통합되어 왔다. 우리는 이 지점에서 각각의 축이 어떤 방식으로 진화했고, 이 변화가 중국 이커머스 시장에 어떤 영향을 주었는지, 그리고 그 영향이 한국과 동남아 지역에 어떤 형태로 파급되고 있는지 천천히 살펴봐야 한다.

### 1) 자동화센터의 확장과 ‘기계 밀도’의 시대

중국 이커머스 물류를 이야기할 때 가장 먼저 언급되는 개념은 ‘자동화센터의 압도적 확산’이다. 중국의 물류센터는 규모에서부터 한국과 동남아와는 비교할 수 없을 정도로 거대하며, 이 거대함이 물량 성장 곡선에 맞춰 자연스럽게 진화한 구조라는 점이 특징이다. Zhengzhou( Zhengzhou), Guangzhou( Guangzhou), Yiwu( Yiwu), Xian( Xian), Wuhan( Wuhan), Hefei( Hefei) 같은 주요 물류 허브 도시에는 이미 하루 수백만~천만 건을 처리하는 대규모 자동화센터가 구축되어 있고, 그 내부에는 무인운반로봇(AGV), 자율이동로봇(AMR), 대형 순환식 소터, 고속 레일 기반 자동 분류 트랙 등이 통합적으로 작동하고 있다.

중국의 자동화센터는 단순히 기계가 많은 곳이 아니라 ‘기계 밀도(machine density)’라는 개념 자체가 산업계 표준처럼 자리 잡은 공간이다. 물량이 많고 SKU 종류가 많으며, 지역 간 이동 거리가 긴 중국의 특성상, 물류센터 내부에서 사람이 할 수 있는 작업에는 분명한 한계가 있다. 중국의 대형 물류기업인 SF Express, ZTo, YTO, STO, Cainiao, JD Logistics 등은 지난 5~7년 동안 자동화 비율을 급속도로 끌어올렸는데, 이는 단순히 처리 속도를 높이기 위해서가 아니라 비용을 통제하면서 SLA를 맞추기 위해 반드시 필요한 선택이었다. 특히, 주목할 점은 중국식 자동화가 단순한 설비 투자가 아니라 운영 알고리즘과 결합한 형태라는 것이다. 중국 자동화센터의 핵심은 “물건을 기계가 옮긴다”가 아니라 “물류 흐름 전체가 알고리즘을 중심으로 최적화되어 있다”는 점이다. 이 알고리즘은 루이제와 같은 ‘시스템 설계형 CTO’가 주도하는 영역이며, 매드 유니콘에서 산티가 루이제를 영입하기 위해 고군분투한 이유도 이 지점에 있다. 알고리즘 없이는 자동화도, 속도도, 단가도 만들어낼 수 없다.

그렇다면 왜 중국은 이렇게까지 자동화가 빠르게 확산될 수 있었을까. 그 이유는 세 가지이다. 첫째, 물량의 크기이다. 하루 처리량이 200만 건을 넘어가는 센터에서는 인력 기반 모델이 성립할 수 없다. 분당 수천 건이 들어오는 라인을 사람이 분류하는 것은 애초에 불가능하다. 둘째, 지리적·물리적 여건이다. 중국은 도로와 철도, 공항 인프라가 전국 단위로 구축되어 있어 자동화센터를

2) <https://www.grandviewresearch.com/horizon/outlook/e-commerce-logistics-market/china> (검색일: 2026.01.16)



중심으로 지역별 밀도를 차별화할 수 있는 구조가 나와 있다. 셋째, 이커머스 플랫폼의 SLA 요구 때문이다. 플랫폼이 당일, 익일, 48시간 배송을 요구하면 물류기업은 이를 충족하기 위해 기계 비중을 높일 수 밖에 없다. 인간이 담당하는 속도에는 한계가 있기 때문이다. 중국이 자동화센터를 전국적으로 확산하는 동안, 한국·태국·베트남 등은 자동화센터 자체가 부족하거나 물량 규모상 대규모 자동화 도입이 비경제적으로 판단되는 경우가 많았다. 그러나 지금은 상황이 달라지고 있다. 테무·알리익스프레스·틱톡숍의 패킷 물량이 한국과 동남아를 통과하면서 새로운 수요가 만들어지고 있고, 이에 대응하기 위해 한국 물류기업들도 자동화 비율을 다시 고민하고 있다. 이 변화는 단순히 중국식 모델을 따라가는 문제가 아니라, 물류사업자가 자신들의 비용 구조를 유지하면서 플랫폼의 SLA를 맞추기 위해 스스로 선택하게 되는 ‘필연적 자동화’의 흐름이다.

## 2) 플랫폼 계열 물류의 도약: 물류를 ‘통제권의 문제’로 바라보다

### ■ 중국 주요 전자상거래 플랫폼의 시장점유율 변화 및 전망

#### E-COMMERCE MARKET SHARE TRENDS

Source: Company data, Morgan Stanley Research estimates, December 16, 2021.



자료: <https://www.morganstanley.com/research> (검색일: 2025.12.16.)

중국에서 플랫폼 물류가 빠르게 확산된 결정적인 이유는 플랫폼이 단순한 판매처를 넘어 소비자 경험을 통제하는 주체로 이동했기 때문이다. 타오바오·티몰(알리바바), JD닷컴, 판뒤뒤(PDD), 더우인(Douyin), 샤오홍슈(RED), 콰이쇼우(Kuaishou) 등 중국의 주요 이커머스 플랫폼은 물류를 자신의 비즈니스 전환율과 직결된 핵심 영역으로 규정하고 있다. 다시 말해, 중국에서는 ‘물류가 플랫폼을 따라가는 구조’가 아니라, ‘플랫폼이 물류를 이끄는 구조’가 형성된 것이다.

알리바바의 차이나이오(Cainiao)는 중국 최초의 플랫폼 통합 물류망을 구축했다. 타오바오와 티몰의 물량을 묶어 전국 단위의 물류 효율을 확보하고, 동시에 알리익스프레스(AliExpress)의



해외 배송까지 연결하며 글로벌 5일·10일 배송 모델을 정착시켰다. JD닷컴은 아예 물류를 내재화하여 자사 브랜드 이미지와 SLA를 직접 관리한다. JD의 강점은 가격 경쟁력보다 높은 SLA이며, 이 SLA는 자체 물류가 아니면 만들 수 없는 구조이다. 판뒤뒤(PDD)는 ‘초저가’ 모델을 위해 물류를 역설계했다. PDD의 물류는 가격과 SKU 특성에 최적화되어 있고, 테무(TEMU)의 글로벌 소형화물 라인까지 연결되면서 하나의 독립된 물류이다.

더우인(Douyin)은 중국식 라이브커머스의 폭발적인 성장을 견인하며, 새로운 유형의 물류 수요를 만들어냈다. 더우인은 ‘방송 종료 후 10분 동안 폭증하는 주문’을 처리하기 위해 MFC 기반 창고망을 구축했고, 이 구조는 달리 말하면 물류가 콘텐츠의 일부로 포함되기 시작했다는 의미이다. 쇼호스트·인플루언서·브랜드 셀러가 방송을 통해 제품을 판매하면, 시스템이 자동으로 가장 가까운 MFC를 선택해 포장을 지시하고 출고를 진행한다. 주문 흐름이 물류 프로세스와 실시간으로 직결되어 있으며, 이는 전통적인 풀필먼트 방식과 완전히 다른 구조이다.

중국에서 플랫폼 물류가 강력해진 또 다른 이유는 ‘비용 통제’이다. 플랫폼은 단순히 물류기업의 서비스를 이용하는 것이 아니라, 데이터 흐름과 재고 구조를 직접 관여하여 비용을 낮추고 SLA를 끌어올리려고 한다. 알리바바와 JD는 특정 지역에 ‘재고’를 미리 배치해두는 전략을 사용한다. 이를 ‘전처리 재고’ 혹은 ‘전국 단위 재고 분산’이라고 부르는데, 이는 소비자 구매 위치에 따라 가까운 곳에서 출고할 수 있는 장점이 있다. 한국에서도 일부 플랫폼이 이러한 형태를 도입하고 있지만, 중국의 규모와 정교함에는 아직 미치지 못한다.

결국 플랫폼 물류의 도약은 두 가지로 요약된다. 하나는 통제력의 강화, 다른 하나는 비용 통제를 위한 통합화이다. 중국 플랫폼은 물류를 단순한 외주 서비스가 아닌 전환율을 결정하는 소비자 경험의 핵심 인프라라고 보며, 물류기업에 요구하는 수준을 계속해서 높이고 있다. 이 흐름은 한국과 동남아에도 그대로 확산되고 있으며, 특히 한국에서는 중국 플랫폼의 진출 속도가 빠르게 증가하면서 물류기업에게 요구되는 기준이 과거보다 훨씬 더 높아지고 있다.

### 3) 크로스보더 이커머스의 질적 확장

중국의 크로스보더 이커머스는 단순히 ‘중국에서 해외로 물건을 많이 보내는 것’이 아니다. 중국 정부와 플랫폼, 물류기업이 하나의 시스템을 구성해 해외시장에 빠르게 대응하기 위한 구조로 재편되었다. 중국 정부는 2015년 이후 크로스보더 이커머스를 전략 산업으로 규정하고, 해외창고 설립 지원정책을 시행하였다. 이에 따라 SF Express, Cainiao, JD Logistics, ZTO 등 주요 물류기업들은 미국·유럽·동남아·중동 등 글로벌 주요시장에 풀필먼트센터와 라스트마일 네트워크를 구축하기 시작했다. 테무와 알리익스프레스는 이러한 물류 인프라를 활용하여 ‘글로벌 5일 배송’, ‘7일 배송’, ‘10일 배송’과 같은 SLA 기반 서비스 라인을 만들었다. 이 모델은 기존 국제 특송이나 EMS와는



완전히 다른 구조로, 핵심은 각 국가의 통관 구조와 라스트마일 네트워크를 중국식 SLA 체계에 맞게 조정하는 데 있다. 예를 들어 테무의 미국 배송 구조는 중국 내 사전 집하-해외 발송-현지 라스트마일 기업과의 계약을 하나의 SLA로 통합한다. 즉, 물류기업 하나만의 개선으로는 불가능한 구조이고, 플랫폼이 전체 공급망을 하나의 시스템으로 묶어야 가능한 모델이다.

한국은 이 크로스보더 라인의 중요한 경유 허브가 되고 있다. 특히 인천공항은 중국·미국·동남아를 잇는 핵심 연결점이며, 한국 물류기업들은 테무·알리익스프레스·틱톡숍의 물량 증가 속에서 새로운 기회를 얻게 된다. 그러나 동시에 도전도 많다. 중국 플랫폼의 SLA 기준을 맞추려면 한국 물류기업은 이전보다 더 높은 수준의 속도·정확도·비용 경쟁력을 확보해야 한다. 한국 기업이 이를 충족하지 못하면 물량은 바로 일본이나 싱가포르로 이동하게 된다. 즉, 한국 물류기업에게 중국 크로스보더 확장은 기회이자 경쟁이 동시에 주어진 상황이다.

#### 4) 라이브커머스 기반 ‘실시간 물류’의 등장

중국에서 가장 빠르게 성장하는 이커머스 채널은 단연 라이브커머스이다. 더우인과 샤오홍슈, 콰이쇼우 등은 특정 시간대에 주문이 폭증하는 구조를 갖는다. 예를 들어 유명 인플루언서의 방송이 끝나는 순간, 수십만 건의 주문이 한꺼번에 쏟아지는 경우가 흔하다. 이러한 주문 패턴은 전통적 풀필먼트 구조가 감당할 수 없으며, 중국 플랫폼과 물류기업은 이에 대응해 새로운 형태의 물류 인프라를 구축했다.

그 핵심이 바로 MFC(Micro Fulfillment Center)와 전처리 창고(前置倉)이다. 중국 플랫폼은 인기 상품이나 방송 예정 상품을 미리 지역 기반 MFC에 배치해두고, 방송이 끝나는 즉시 그 지역의 MFC에서 물건을 출고한다. 이는 배송 시간을 줄이기 위함도 있지만, 주문 폭증을 관리하기 위한 기능이 더 강하다. 이 구조는 한국에서도 최근 빠르게 확산되고 있는 쿵커머스 모델과 유사하지만, 중국의 경우 물량 규모와 플랫폼 연동 구조가 훨씬 더 정교하다.

라이브커머스 기반 물류의 특징은 ‘예측 기반 운영’이라는 점이다. 판매자는 방송 전 데이터 기반으로 주문량을 예측하고, 플랫폼은 판매자에게 필요한 재고량을 가이드라인 형태로 제시한다. 물류기업은 예측 기반 재고를 MFC에 미리 배치하고, 방송 종료 즉시 출고 흐름을 자동화한다. 이 모든 과정이 알고리즘 형태로 작동하며, 단순 인력 운영이 아니라 데이터 기반의 공급망 운영이 필요하다. 한국이 앞으로 라이브커머스 기반 이커머스를 확대한다면 중국식 MFC 기반 운영은 필연적으로 도입될 가능성이 있다.



## 05 매드 유니콘? 스마트 유니콘이 되어야 한다 —

필자가 소공동에 위치한 한진에 재직할 때, 퇴근하고 명동을 돌아다니다 보면 백화점, 로드샵 사이사이에서 라이브 커머스를 하고 있는 중국인들을 자주 마주할 수 있었다. 한국인들 시선에는 생소하고 독특하게 보이는 행동이지만, 연이어 다녀온 상해에서는 이런 라이브커머스가 매우 일상적이고 또 크고 작은 매장에서 라이브를 위한 공간까지 마련되어 있는 중국은 모바일 커머스 환경이 활발하게 일어나고 있다.

### ■ 중국판로를 겨냥한 국내 라이브커머스



자료: <https://www.yna.co.kr/view/AKR20210831056000004> (검색일: 2026.01.19)

우리는 이러한 현상과 행동에 대해 더 이상 이질감을 느끼며 바라봐서는 안된다. 앞서 이야기한 PC 중심의 쇼핑과 모바일 중심의 쇼핑 나아가 라이브쇼핑 플랫폼들의 프로세스를 이해하고 준비해야 한다. 한국 물류산업은 이미 온라인 커머스 환경에서 높은 수준의 속도 경쟁력을 갖춘 시장이다. 새벽배송과 당일배송은 일상이 되었고, 자동화 물류센터의 확산 역시 빠르게 진행되고 있다. 소비자의 기대 수준 또한 상당히 높으며, 배송 서비스에 대한 기준도 점점 정교해지고 있다.



최근 글로벌 플랫폼들의 물량 확장이 본격화되면서, 한국 물류기업이 마주하는 과제는 단순히 '더 빠른 배송'에 머물지 않는다. 이제 경쟁의 초점은 속도가 아니라, 서로 다른 플랫폼 기준에 얼마나 유연하게 대응할 수 있는가로 이동하고 있다. 즉, 특정 국가의 방식이 아니라, 다양한 플랫폼이 요구하는 SLA 기준과 운영 방식이 새로운 참고선으로 등장하고 있는 것이다. 플랫폼의 해외 확장은 전략적 선택인 동시에 규모확장의 자연스러운 결과에 가깝다. 그러나 이 모델이 그대로 모든 시장에서 동일한 해답이 되는 것은 아니다. 각 지역의 인건비, 물류비, 소비 패턴, 도로 환경은 모두 다르며, 한국 또한 자체적으로 최적화된 물류 구조를 갖고 있다. 중요한 것은 특정 모델을 그대로 답습하는 것이 아니라, 어디까지 수용하고 어디서부터 변형할 것인가를 스스로 판단하는 역량이다.

현재 한국은 다양한 글로벌 플랫폼 물량의 중요한 중간 거점으로 활용되고 있다. 이는 산업에 새로운 기회를 제공함과 동시에 운영 기준에 대한 부담도 함께 만들어낸다. 하지만 이 흐름이 한국을 단순히 경유지로 남게 할지, 아니면 운영 주도권을 가진 허브로 발전시킬지는 결국 국내 기업과 산업의 전략에 달려 있다. 플랫폼이 요구하는 주요 조건은 네 가지로 정리할 수 있다. 속도, 비용, 데이터, 반품처리. 그러나 이 기준을 전면적으로 수용하는 것이 곧 정답은 아니다. 오히려 요구를 선별적으로 해석하고, 환경에 맞게 재구성할 필요가 있다. 속도는 중요하지만, 모든 상품이 동일한 속도를 필요로 하지는 않는다.

- 비용 효율은 필수지만, 무리한 단가 경쟁은 장기적인 생태계를 약화시킬 수 있다.
- 데이터 연동은 필요하지만, 운영 주도권의 균형은 반드시 고려되어야 한다.
- 반품 프로세스는 강화되어야 하지만, 무제한적 리턴 구조는 지속 가능하지 않다.

즉, 물류기업이 택해야 할 방향은 특정 기준의 모방이 아니라, 플랫폼 요구 조건을 이해한 뒤 균형잡힌 운영 모델을 설계하는 것이다. 또 하나의 중요한 질문은 이것이다. 여러 플랫폼이 동시에 진입하는 환경 속에서, 한국은 단순한 통과 지점으로 남을 것인가, 아니면 독자적인 운영 모델을 가진 물류 거점으로 성장할 것인가.

이 지점에서 '매드 유니콘'의 서사는 하나의 상징적 사례로 작용한다. 산티가 멜리(Melli)와 계약을 따내기 위해 했던 일은 특정 모델을 그대로 복제하는 것이 아니라, 플랫폼이 요구하는 운영 기준을 정확히 이해하고 그에 맞게 조직의 구조를 재편하는 과정이었다. 규모가 크고 시스템이 완성된 기업보다, 성장 속도에 맞춰 유연하게 변화할 수 있는 구조가 선택받았다는 점을 시사하는 바가 크다.

그리고 드라마 속에서 위기를 극복하는 주인공의 이야기는 감동을 주지만, 실제 현실에서는 회사의 존망이 걸린 그런 문제를 절대로 직면해서는 안된다. 플랫폼의 요구사항에 맞춰 모든 구성원들이 대표의 말에 따라 목숨을 걸고 일하진 않는다. 플랫폼을 통한 성장에 도전하는 과정에서 실패한다면



회복이 불가능한 데미지를 입을 수도 있다.

이제 물류기업의 역할은 더 이상 ‘빠르게 보내는 회사’에 머물지 않는다. 이들은 플랫폼의 요구를 해석하고, 그 요구를 자사의 운영 구조에 맞게 번역하는 존재가 되어야 한다. 새로운 플랫폼 환경은 위기이자 기회이며, 중요한 것은 어떤 주체가 아니라 어떤 전략을 선택하느냐이다.

중국이라는 특정 국가의 모델은 정답이 아니다. 다만, 빠르게 실험되고 검증된 하나의 사례를 참고하고 생존을 위한 대비책을 세워야 한다. 지금 벌어지고 있는 이커머스 판의 지각변동은 물류기업들에게 여러 위기를 가져오지만 새로운 유니콘의 탄생을 가져올 수 있는 기회이기도 하다.