

중국의 새로운 혁신 우위

자크 디히트발트(Zak Dychtwald)

매거진 | 5-6월호



중국의 새로운 혁신 우위

중국은 고도로 적응적인 인구 덕분에 새로운 수준의 글로벌 경쟁력을 달성하고 있다.

중국 경제의 미래는 혁신에 달렸다. 중국 사람 모두가 이 사실을 알고 있다. 하지만 지금까지 늘 그랬던 건 아니다. 지난 50년 동안 중국에서 약 7억 명을 절박한 빈곤에서 벗어나게 한 제조업 기적을 이끈 건 혁신이 아니었다. 그보다는 이른바 ‘폭력적 모방’^{brute-force imitation}이 동인이라고 할 수 있다. 중국은 전후 베이비붐 동안 태어난 수억 명의 야심 찬 노동자들이 무한한 듯 제공한 값싼 노동력에 기대 다른 나라의 혁신을 만드는 데 엄청난 헌신을 했다. 이런 노력으로 산업혁명을 놓친 중국이 불과 10~20년 만에 세계에서 가장 현대적인 제조기술 발전을 흡수할 수 있었다. 적합하게도 중국은 ‘글로벌 카피캣’이라는 명성을 얻었다.

이제 시대가 변하고 있다. 중국의 베이비붐 세대는 밀레니얼 세대로 대체되고 있다. 이들은 출산율을 인구대

체수준¹ 이하로 낮추기 위해 고안돼 1979년 공식적으로 시작된 한 자녀 정책 아래 태어났다. 정책은 효과가 있었지만 새로운 인구통계학적 현실이 창출됐다. 오늘날 중국은 소멸해가는 베이비붐 세대 노동자를 보충할 만큼 밀레니얼과 Z세대 노동자가 충분히 증가하고 있지 않다. 국가통계국은 중국의 노동인구가 2030년에는 2015년보다 8100만 명 줄어들고, 그 이후에는 해마다 평균 760만 명씩 감소할 것으로 예상하고 있다. 분명 심각한 영향이 있을 것이다. 젊은 노동자 풀이 줄고 있는 상황에서 중국이 고령 인구를 부양하고자 한다면 더는 모방에 의존할 수 없다. 혁신을 해야 한다.

하지만 중국이 혁신할 수 있을까? 수십 년 동안 혁신을 바탕으로 경제를 구축해 온 선진국들과 글로벌 수준에서 경쟁할 수 있을까? 많은 의구심이 든다. 최근 서구는 풍부한 혁신과 혁신가를 꾸준히 배출해 왔지만 중국이 배출한 수는 상대적으로 적다. 2014년 3월 HBR은 레지나 아브라미, 윌리엄 커비, 워런 맥팔란이 쓴 ‘왜 중국은 혁신할 수 없는가?’를 실었다. 중국에 대한 전통적 시각이 담긴 아티클이었다. 당시 필자들의 주장은 탄탄하게 잘 구성돼 있었다. 하지만 불과 2년 뒤, 가장 짧은 기간에 10억 달러 가치에 도달한 10개 기업 중 8개 기업이 중국 기업이었고, 그중 6개 기업이 아티클이 출판된 해에 설립됐다.

2020년 글로벌 혁신지수에서 겨우 14위를 차지했던 국가에서 이는 놀라운 수치다. 분명 무엇인가 중국 기업들을 정상으로 이끌었지만 우리가 혁신을 평가하는 데 사용하는 지표가 이를 놓쳤다. 우리는 놀랍고, 대담하고, 역동적 사고를 가진 카리스마 넘치는 영웅처럼 크고 새로운 아이디어를 창출하는 사람과 회사에 집중하는 경향이 있다. 그런 지표로 보면 미국의 혁신 생태계는 탁월하다. 하지만 지난 5년 동안 세계 강대국들 사이에 ‘혁신 냉전’이 형성되면서 중국은 미국과 어느 정도 동등한 위치에 올랐다. 그 성공의 원동력은 결코 혁신가가 아닐지도 모른다.

중국 기업의 글로벌 성장을 이끄는 원동력이 무엇인지 이해하기 위해서는 중국이 이제 다른 어느 나라에도 없는 자원을 보유하고 있다는 사실을 인식해야 한다. 바로 전례 없는 변화를 겪으며 살아온 거대한 인구, 그 결과 전 세계 어디에서도 따라올 수 없는 속도와 규모로 혁신을 채택하고 적응하는 놀라운 성향을 발전시킨 인구다.

즉 수억 명의 고도로 채택적hyper-adoptive이고 고도로 적응적hyper-adaptive인 소비자가 오늘날 중국이 글로벌 경쟁력을 갖추도록 한 중국 혁신 생태계의 특징이다. 결국 혁신은 사람들의 사용 의지에 따라 평가되어야 한다. 그리고 그 방면에서 중국은 적수가 없다.



양 노인의 이야기와 모바일 결제의 성장

양 노인은 베이징에 사는 걸인이다. 베이징의 관광지 중 하나인 구러우 스트리트 지하철역 밖에서 그를 만날 수 있다. 양 노인은 수년간 그곳에서 행인들에게 구걸해 얻은 돈으로 살아왔다. 그런데 2015년 그의 삶은 극적으로 바뀌었다. 베이징의 모든 사람이 갑자기 더 이상 현금을 갖고 다니지 않게 된 것이다. 마치 하룻밤 새 모든 중국인이 위챗과 알리페이 같은 앱을 다운로드하고 모바일 결제를 일상적으로 사용하기 시작한 것 같았다.

양 노인에게 기술혁신은 재앙을 가져왔을 것이다. 그는 생계를 현금에 의존했다. 그러나 위기에 처하자 그는 새로운 현실에 적응했다. 먼저 돈을 모아 저렴한 샤오미 스마트폰을 구입했다. 그리고 위챗과 알리페이 계정의 QR코드를 인쇄해 표지판을 만들었다. 그런 다음 구러우 스트리트역 밖의 자신의 자리로 돌아와서 표지판을 목에 걸고 휴대전화를 지하철 와이파이와 연결하고 기다렸다.

양 노인은 중국의 새로운 현금 없는 세상에서 살아남기만 한 게 아니었다. 그는 성공했다. 오늘날 그에게 적선할 때 사람들은 더 이상 주머니에 손을 넣어 잔돈을 찾지 않는다. 그 대신 휴대전화에서 모바일 결제 앱을 열고 양 노인의 표지판에 있는 QR코드를 스캔해서 몇 위안을 이체한다. 그가 받는 돈은 하루평균 1~2위안에서 3~5위안으로 거의 300% 증가했다. 디지털 업그레이드가 효과적으로 작용한 것이다.

중국 모바일 결제 앱은 큰 금액이나 적은 금액이나 큰 기업에서나 구멍가게에서나 모두 사용할 수 있다. 2015년 청두에서 나는 최신형 글로벌 브랜드 노트북을 구입하면서 휴대전화로 결제했다. 그리고 나서 매장 밖으로 나가 길가에서 뜨거운 석탄 위에 거꾸로 매달린 금속 쓰레기통 위에서 한 여성이 만드는 샌드위치를 사 먹는 데에도 휴대전화를 사용했다.

양 노인, 컴퓨터 매장 주인, 샌드위치 가게 주인이 혁신가는 아니다. 이들은 우리가 혁신에 대한 글로벌 국가 순위를 매기는 데 사용하는 시스템에서 많은 ‘가치’를 지니지 않는다. 하지만 모든 사회계층에서 9억 명 이상의 인터넷 사용자에게 빠른 채택과 적응이 일상화되면 어떻게 될까? 글로벌 경쟁의 조건을 바꿀 수 있는 경제적 힘을 얻는다.

모바일 결제 이야기는 특히 교훈적이다. 이를 가능하게 하는 기술이 미국과 중국에서 거의 동시에 등장했기 때문이다. 따라서 두 국가의 상대적 혁신성이나 타이밍(누가 누구를 따라했는가)은 거의 고려요인이 되지 못한다. 2014년 미국에서 애플페이가 출시되고 1년 뒤 삼성페이와 안드로이드페이, 중국에서는 알리페이와 위챗페이가 출시됐다.

타이밍과 기술 측면에서 혁신은 거의 동일했지만 채택률은 크게 달랐다. 2019년 초 애플은 전 세계 3억8300만 대의 휴대전화에서 애플페이가 활성화됐다고 발표했다. 하지만 당시에 실제로 애플페이를 사용한 경험이 있는 사람은 미국 아이폰 소유자의 24%뿐이었다. 그리고 그 전까지 애플페이는 미국에서 가장 많이 사용되는 모바일 결제 앱에서 스타벅스 매장에서만 사용할 수 있는 스타벅스 모바일 앱조차 넘어서지 못했다.

중국에서는 상황이 매우 다르게 전개됐다. 위챗 페이가 스마트폰 사용자들 사이에서 84%의 시장 침투율을 보였다.(위챗페이는 액티브 유저가 월 12억 명인 텐센트의 슈퍼앱 위챗 이용자가 사용할 수 있다.) 높은 침투율은 2018년 위챗페이에서 하루 12억 건의 거래가 이뤄진 반면, 애플페이에서는 한 달에 10억 건의 거래가 이뤄진 이유를 잘 설명해준다. 2019년 모바일 앱을 통해 이뤄진 중국의 총 지출이 347조 위안, 약 54조 달러로 미국보다(980억 달러) 551배 더 많은 이유이기도 하다.

그렇다면 모바일 결제의 경우 어느 국가나 회사가 더 혁신적이었을까? 그리고 그게 중요했을까?



젊은 중국

규제 환경은 분명히 중국에서 모바일 결제가 성공하는 데 도움이 됐다. 비록 이 아티클이 새로운 기술을 시도하고 신뢰하려는 중국 인민들의 의지가 과소평가된 데 초점을 맞추고 있기는 하지만, 중국에서 모바일 결제를 널리 도입하는 구체적 방법은 두 그룹이 제공했다. 바로 실리콘밸리 혁신가들과 점점 동등한 위치에 올라서고 있는 중국의 혁신가들과 정부다. 이 경우 중국 규제당국은 국영 금융기관을 희생시키면서 두 개의 비정부 테크 거인, 알리바바와 텐센트에 은행업 인허가를 부여하는 전례 없는 지원을 했다. 그런 지원이 없었다면 모바일 결제 성공이라는 로켓은 결코 쏘아 올리지 못했을 것이다.

하지만 중국에서 모바일 결제를 성공적으로 채택하고 세계적으로 독보적으로 만든 것은 중국 사람들이다. 여기에서도 정부가 중요한 역할을 했다. 정부는 중국 인민이 미국 시민들보다 데이터 프라이버시를 덜 기대하도록 만들었고, 실제로 더 적은 권리를 부여했기 때문이다. 하지만 그게 다가 아니다. 중국 대중이 왜 그렇게 열렬하게 새로운 기술을 받아들이는지 이해하려면 젊은 중국^{Young China}에 대해 생각해봐야 한다. 여기서 젊은 중국은 두 가지를 의미한다. 첫째, 40세 미만 7억 명의 중국인들과 둘째, 1990년대 후반과 2000년대 제조업 정체성과 구별되는, 지난 10년간 나타난 새로운 국가 정체성이다.

살아있는 경험은 채택에 대한 최근 몇 년간 중국 특유의 태도를 형성했다. 그 경험은 다른 어느 국가에서의 경험과도 달랐다. 얼마나 다른지 이해하기 위해 평생 1인당 GDP를 사용해 사람들이 얼마나 많은 경제적 변화를 겪으며 살아왔는지 추적하는 ‘생애변화 지표^{Lived Change Index}’를 고려해보자. 57페이지 ‘생애변화 지표’가 보여주듯, 1990년 이후 중국에서 살았다는 건 지구상 다른 어떤 곳보다 빠르게 움직이고 신속히 변화하는 나

라에서 살았다는 뜻이다.

오늘날 중국의 변화속도에 대해 이야기할 때, 우리는 빠르게 변화하는 물리적 환경에 초점을 맞추는 경향이 있다. 물론 그 변화는 극적이다. 하지만 그로 인해 우리는 중국인들의 정신적 환경변화를 간과한다. 1989년과 오늘날의 상하이를 나란히 놓은 사진을 보면서 이런 변화를 겪은 삶이 과연 발전에 대한 기대, 정부, 기술, 상업이 무엇을 할 수 있는지에 대한 생각을 어떻게 형성할지 자문해볼 수 있을 것이다.

미국의 밀레니얼 세대는 내가 태어난 1990년부터 극적인, 삶을 뒤흔드는 변화를 겪으며 살았다. 먼저 인터넷이 생겼다. 다음엔 휴대전화가 생겼다. 그런 다음 스마트폰, 소셜미디어, 데이트 앱, 모바일 뱅킹, 전기자동차, 빅 데이터, 유전자가위 크리스퍼(CRISPR) 등이 나왔다.

1990년 이후 미국인들은 1인당 GDP가 약 2.7배 증가하는 것을 경험했다. 증가폭이 크다고 생각할 수 있겠지만 1990년 중국에서 태어난 사람이 경험한 1인당 GDP 32배 증가에 비하면 아무것도 아니다. 규모가 압도적으로 크다. 1990년 중국의 GDP는 전 세계 총 GDP의 2% 미만을 차지했지만 2019년에는 19%로 대폭 증가했다.

구체적인 내용을 살펴보자. 2011~2013년까지 겨우 3년 동안 중국은 미국이 20세기 내내 쏟아부은 것보다 더 많은 콘크리트를 쏟아부었다. 1990년 중국 농촌지역의 냉장고 보급률은 100가구당 1대였다. 지금은 100가구당 96대다.(식품보관은 보편적인 발전 척도다.) 1990년 중국 도로에는 자동차가 550만 대밖에 없었다. 현재는 2억7000만 대로, 그중 340만 대가 전기차다. 이는 전 세계 전기차의 47%에 해당한다. 1990년에는 인구 4분의 3이 농촌지역에 살았다. 오늘날에는 거의 3분의 2가 도시에 거주하며 5억 명 이상이 증가했다.



인도의 반대 사례

미국과 중국을 비교하는 건 아마 불공평할 것이다. 대부분 전문가들은 중국의 높은 모바일 결제 도입률을 ‘건너뛰기(Leapfrogging)’의 결과로 설명한다. 즉 중국이 매우 최근에, 매우 빠르게 현대화하면서 미국이 경험해야 했던 여러 복잡한 기술개발 단계를 건너뛸 수 있었다는 것이다. 구글이 말하는 ‘차세대 10억 유저(next billion users)’ 시장을 생각해보자. 인터넷 사용자들이 값비싼 데스크톱이나 노트북을 건너뛰고 값싼 스마트폰을 사용해 처음으로 온라인에 접속하는 시장 말이다. 아시아에서는 중국과 ‘다른’ 인도가 그런 시장의 일부다. 그럼 잠시 중국과 인도를 비교해보자.

두 나라는 비교할 만한 부분이 많다. 둘 다 거의 비슷한 시기에 현대정치가 수립됐다. 인도는 1947년, 중화인민공화국은 1949년이다. 1992년 1인당 GDP는 두 나라 모두 약 350달러였다. 둘 다 인구가 예외적으로 많다. 인도는 중국보다 젊으며, 따라서 신기술에 대한 개방성이 더 크다. 두 나라는 비슷하게 교육과 STEM을 강조하고 있다.

그러나 데이터를 좀 더 자세히 살펴보면 큰 차이가 나타난다. 인도인의 절반만이 인터넷을 사용하고, 많은 인도인들은 QR코드를 스캔해 물건값을 지불한다는 생각을 받아들이지 않는다. 그 결과 인도에서는 약 1억 명만 모바일 결제 앱을 사용하는 반면 중국은 약 8억5000만 명이 사용한다. 구글이 차세대 10억 유저 이니셔티브를 통해 인도의 인프라와 접근성을 개선하기 위해 다른 조직들과 함께 막대한 투자를 했는데도 말이다. 이는 엄청난 차이이며 건너뛰기로 설명되지 않는다. 두 국가 모두에서 모바일 결제와 QR코드는 현금보다 훨씬 빠르고, 쉽고, 안전하고, 저렴하다. 그럼에도 믿기 어려운 채택의 격차는 줄어들지 않고 있다.

이게 무슨 의미일까? 생애변화 지표에서 답을 찾을 수 있다. 지난 30년 동안 인도의 1인당 GDP는 350달러가 조금 넘는 수준에서 2000달러 이상으로 대략 선형적으로 증가했다. 반면 중국은 350달러 미만에서 1만 달러 이상으로 거의 기하급수적으로 증가했다. 이런 차이가 중국인들이 모바일 결제를 사용하지만 인도인들은 사용하지 않는 이유를 설명하는 데 도움이 될 수 있다. 여기서 핵심은 어느 한 문화가 혁신에 더 뛰어나다는 것이 아니다. 특정한 발전 생태계가 변화, 채택, 새로움에 대해 자연스럽게 다른 태도를 형성한다는 것이다. 최근 몇 년 동안 중국인들은 세계 어느 나라보다도 급격한 변화에 적응해야 했다. 더불어 혁신적 기술이 자신의 생존에 열쇠가 될 수 있다는 사실을 배웠다.

생애변화 지표

평생 1인당 GDP를 사용해 인구가 얼마나 많은 경제적 변화를 겪으며 살아왔는지 추적하는 지표다. 지난 30년간 중국은 지구상 다른 어떤 곳보다 훨씬 빠르게 변화했다.

1990~2019년 상위 40개 글로벌 경제의 1인당 GDP 성장



혁신 격차 줄이기

앞으로 수십 년 동안 중국과 성공적으로 경쟁하기 위해, 국가와 기업은 영웅처럼 상상된 새로운 도구와 기술의 형태로 혁신 인풋innovation input과 매우 큰 규모의 신속한 채택을 통해 변혁으로 이어질 수 있는 혁신 아웃풋innovation output을 전략적 우선순위로 삼아야 할 것이다. 단기적으로 중국은 고도로 채택적이고 고도로 적응적인 엄청난 인구 덕분에 아웃풋 측면에서 확실한 우위를 점하고 있으며, 그 결과 혁신경쟁을 선도할 준비가 돼 있다. 그러나 중국 밖의 기업 리더들은 다음과 같은 조치를 통해 격차를 좁힐 수 있다.

주의를 기울여라. SF작가 윌리엄 깁슨은 말했다. “미래는 이미 여기에 있다. 다만 고르게 분배되지 않았을 뿐이다.” 중국에 적용할 만한 통찰력이다. 어떤 경우 중국은 글로벌 시장보다 몇 년 앞서 있다. 특히 디지털과 리테일 트렌드에 대해서는 미래를 들여다볼 수 있는 훌륭한 방법을 제시한다.

비자, 마스터카드 등 지금까지 모바일 결제를 거부해온 비현금 결제분야의 주요 글로벌 기업들을 살펴보자. 이들 기업은 겉으로는 자신의 신용카드 제국을 완전히 바꾸고 싶어하지 않는다. 중국이 어떤 가이드를 제시한다면, 이들은 이른바 ‘코닥 모먼트Kodak moment’로 향할 수 있다. 디지털 카메라의 등장에 대응해 코닥이 미래를 잘못 읽고 스스로를 사진 기업이 아니라 필름 기업으로 정의하는 잘못된 의사결정을 내렸을 때처럼 말이다. 전 세계적으로 판매되는 건 중국에서 이미 볼 수 있는 것과 매우 비슷할 것이다. 중국인들은 구매에서 대출, 투자에 이르기까지 금융의 모든 측면에서 알리페이와 위챗 페이 같은 플랫폼을 신뢰한다. 그러나 신용카드 대기업은 중국의 은행 대부분이 그랬듯 거대 테크 기업에 시장을 마지못해 넘겨주기보다는 여전히 글로벌 모바일 결제를 선도하고 장려할 기회가 있다.

비슷하게 중국의 온오프라인 리테일 생태계는 미국에서 벌어지는 것보다 몇 년이나 앞선 방식으로 통합되고 있다. 중국 식료품점과 편의점에서는 이제 고기나 채소 아래 QR코드가 일렬로 늘어서 있는 게 일반적이다. 스마트폰으로 QR코드를 스캔하면 연어 한 조각이 어디서 공급됐는지부터 얼마나 멀리서 배송됐는지까지 모든

제품 정보를 알 수 있다. 마찬가지로 매장에서 테크 제품을 스캔하면 브랜드 비디오와 사용자 평점을 볼 수 있다. 이것이 알리바바가 ‘새로운 리테일^{New Retail}’이라고 부르는 것이며 글로벌 표준이 될 수 있다. 기업이 브랜드를 통해 직접 고객과의 관계를 강화할 수 있기 때문이다. 중국에서 활동하는 거의 모든 다국적 기업은 이런 종류의 디지털 우선^{digital-first}, 중국 지향^{China-forward} 전략을 채택했다.(중국에서 활동하는 미국 기업들은 현재 미국에서 사용하는 것보다 훨씬 더 발전된 버전으로 이런 전략을 사용하고 있다.)

여기서 교훈은 중국 소비자들이 매우 풍부한 온라인 브랜드 경험을 기대하게 됐다는 것이다. 이런 경험을 제공하지 못하거나 뒤처져 보이는 기업은 시장에서 도태될 것이다. 중국인들은 미국 시장에서 경쟁우위를 확보하려는 기업에게 소비자와 더 나은 접점을 개발하는 방법이 무엇인지 보여줄 수 있다.

모방을 활용하라. 자신이 특별하다는 생각에 익숙해지면 모방을 전략으로 삼는 것이 패배의 선언처럼 느껴질 것이다. 하지만 혁신은 늘 발명과 모방에서 나왔다. 고(故) 스티브 잡스가 엑스박스에서 마우스에 대한 아이디어를 얻었다고 해서 사람들이 애플을 폄하하지 않는다. 천재들은 아이디어를 훔친다. 언제나 그래왔다. 중국과 경쟁하려면 모방은 글로벌 기업이 기꺼이 사용하는 무기가 돼야 한다.

중국 밖에 있는 스마트한 기업들은 이미 이 사실을 이해하고 중국의 라이벌 기업들에게서 아이디어를 얻고 있다. 위챗이 소셜 및 커머셜 기술 세계를 생산적으로 융합하는 방법에 대한 선구적 사례로 통합 결제 옵션을 대규모로 도입한 지 5년 뒤인 2019년, 페이스북은 비슷한 옵션을 채팅 기능에 추가했다. 아마존도 알리바바의 싱글스데이^{Singles Day}를 모델로 삼아 프라임데이^{Prime Day}(모든 종류의 판매 제안과 할인이 프라임 회원에게 제공되는 매우 성공적인 연례행사)를 만들었다. 인스타그램은 틱톡에서 쇼트폼 동영상 편집 기능 릴스^{Reels}의 아이디어를 얻었다. 이런 사례는 끝없이 이어진다.

중국에서 아이디어를 얻으려는 기업은 다음과 같은 행동방침을 고려해야 한다.

→ **중국 팀으로부터 이끌어라.** 우리 모두는 중국에 현지화하라는 말을 들어왔다. 여기서 한 단계 더 나아가, 적어도 어느 정도는 중국으로부터 이끌어라. 중국 팀에게 글로벌 전략을 세우도록 지원하는 기업은 거의 없다. 기회를 놓치고 있는 셈이다. 중국 팀이 터득한 교훈은 다른 팀에게도 중요하게 적용될지 모른다. 중국 현지 전략에서 배운 내용이 글로벌 전략을 바꾸는 데 도움이 될 수도 있다.

→ **최고의 인재를 노출시켜라.** 최고의 역량을 가진 인재들을 중국에 보내라. 중국에서 그들을 새로운 아이디어에 노출시켜라. 무엇이 가능한지에 대한 생각을 넓혀라. 나는 독일 자동차 제조업체에서 미국 리테일 기업에 이르기까지 다양한 회사의 대표단과 이야기를 나눴다. 이들은 중국 방문의 임무가 어느 정도는 중국의 디지털 생태계를 배우고, 거기서 얻은 교훈을 본국으로 가져오는 것이라고 말했다.

→ **중국 속도로 정보를 습득하라.** “지난 6개월 동안 중국에 가보지 않았다면 오늘날의 중국에 가본 적이 없는 것이다”라는 격언이 있다. 이 말처럼 끊임없이 의식적으로 정보를 습득해야 한다. 트렌드 파악 전문가와 현장 인력에게 분기별 업데이트를 받는 것은 좋은 시작이다. 글로벌 경영진에게는 트렌드와 경험을 잘 보여주는 비디오 업데이트를 통해 실제 방문과 가장 비슷한 효과를 낼 수 있다.

적응성을 측정하고 사용하라. 글로벌 기업은 특정 인구의 적응도를 측정하는 기준을 개발해야 한다. 국가와 연령 집단에 걸쳐 새로움, 변화, 적응에 대한 태도에 관한 심도 깊은 행동 테스트가 강력한 출발점이 될 것이다. 이는 중국처럼 시대에 발맞추기 위해 대규모 적응이 요구된 인구에 더욱 밀접하게 초점을 맞출 수 있다. 생애변화 지표는 대략적 지표일 뿐이지만 적응도를 측정하는 데 보완적으로 사용할 수 있는 적절한 방법이다.

이런 매트릭스는 기업이 변화에 더 친숙하고 새로운 기술을 포착하려는 인구를 겨냥해 제품을 출시하는 데 도움이 될 수 있다. 특정 국가, 문화, 집단이 다른 이들보다 자연스럽게 채택과 적응이 뛰어날 수 있다. 변화 친화적인 국가에서 제품을 출시하고 유지하는 일은 기업이 광범위한 출시를 준비할 때까지 제품을 개선하는 데 도움이 될 것이다. 채택률이 낮은 환경에 어떤 제품 라인이 적합하거나 적합하지 않는지 파악하는 데도 도움이 될 것이다.

비교우위를 최적화하라. 채택 속도가 전부는 아니다. 글로벌 신뢰도 중요하다. 전 세계 많은 사람들이 ‘브랜드 차이나brand China’를 신뢰하지 않는다. 최근 퓨 리서치센터 자료에 따르면 중국에 대한 의견이 이보다 더 나빴던 적이 없다. 또한 중국 외부의 사람들은 대부분 정책과 관행 측면에서 중국 기업을 중국 정부와 구별해 생각하지 않는다. 화웨이 이야기는 이 사실을 분명하게 보여준다. 화웨이는 글로벌 경쟁력을 갖춘 제품을 생산하고 중국에서 애플을 상대로 프리미엄 시장 점유율을 확보했다. 그럼에도, 심지어 민족주의가 소비자들의 지지를 받기 전인데도, 중국 정부와의 불투명한 관계 때문에 원하는 만큼 글로벌한 확장을 하지 못했다.

화웨이 사례를 통해 배운 소셜미디어 대기업 틱톡은 미국 시장에 진출하기 전에 중국 정부와의 관계를 확실히 정리했다. 트럼프 행정부가 보안상의 이유로 미국에서 틱톡을 금지하려고 했을 때, 틱톡은 앱이 출시된 지 겨우 3년 만에 이미 미국에서 월 1억 명에 가까운 액티브 유저를 확보했다. 틱톡의 문제는 제품이 아니라 인식이었고, 이를 극복했다. 오늘날 틱톡의 모회사인 바이트댄스ByteDance는 세계에서 가장 높은 가치를 지닌 유니콘 기업이다. 규모는 두 번째로 높은 가치를 지닌 중국의 차량 서비스 기업 디디추싱Didi Chuxing의 3배에 달한다.

신뢰 면에서는 서구가 여전히 앞서 있다. 동등한 제품과 가격의 세계에서 중국 브랜드에 대한 불편함은 종종 글로벌 소비자가 서구 브랜드를 선택하게 만드는 요인이다. 이런 브랜드가 앞으로 나아갈 비결은 중국이 새롭고 강력한 혁신 세력임을 인정하는 것이다. 제대로 경쟁하고자 한다면 배워야 한다.

소비자, 협력자, 경쟁자로서 중국은 글로벌 시장에서 점점 더 중요한 역할을 할 수밖에 없다. 중국과의 경쟁이 제로섬 게임으로 간주해서는 안 된다. 그럼에도 혁신 경쟁에서 중국의 가장 큰 자산은 중국 고유의 채택적이고 적응적인 인구라는 점을 명심해야 한다. 우리가 이를 인식하고 중국으로부터 배울 수 있다면 중국의 새로운 혁신 이점을 우리 자신의 것으로 만들 수 있다.

1. 총인구를 유지하는 데 필요한 출생률

자크 디히트발트(Zak Dychtwald)는 〈St. Martin 's Press, 2018〉의 저자이자 영 차이나그룹 창업자다.