

애플페이 부진 원인

새 거래 창출해야 '결제서비스'가 산다 진통제 역할이든 새 습관 형성이든...

이경전 경희대 경영학과 교수lee@khu.ac.kr

Article at a Glance

전 세계 언론과 소비자들의 큰 기대감 속에 시장에 등장한 애플의 애플페이. 2년이 지난 지금, '애플페이 혁신'은 기대한 만큼 큰 성공을 거두지 못한 것으로 평가받고 있다. 최근 연구결과 '결제서비스'가 성공을 거두려면 반드시 새로운 거래를 창출할 수 있어야 하는 것으로 나타났는데 애플페이는 기존의 거래에서 불편한 점 한두 가지와 사소한 보안 문제를 해결했을 뿐 새로운 거래를 만들어내지는 못했다. 즉, 예외적 효용이나 예외적 가치를 창조하는 '제대로 된 혁신'은 아니었다는 얘기다. 이 시대의 혁신은 크게 두 가지 중 하나는 성공해야 한다. 첫째, 고통을 없애주는 가치를 찾는 것이다. 둘째, 습관성 제품을 만들어 내는 것이다. 혁신은 그 자체가 어려운 것이 아니라 혁신에 대한 옛 생각을 버리지 못해서 어려운 것이다.

이경전 교수는 KAIST에서 경영과학으로 학사와 석사 학위를 받은 뒤 산업경영학으로 박사 학위를 취득했다. 이어 서울대에서 행정학 석사 학위를 받고 박사 과정을 수료했다. 미국 카네기멜론대 로보틱스연구소와 사단법인 국제전자상거래연구센터에서 연구활동을 벌이고, 고려대 경영대와 서울대 행정대학원에서도 강의했다. 디지털 네트워크에 기반한 비즈니스 모델을 주로 연구하고 있는, 국내 최고 디지털 비즈니스 전문가다.

지금으로부터 2년 전인 2014년 9월, 애플은 iPhone 6와 동시에 애플페이(Apple Pay)를 발표했다. 애플은 NFC칩을 iPhone 6부터는 내장했고 애플페이는 아이폰이 일종의 신용카드가 되도록 만들었다. 즉 아이폰을 상점의 POS단말기에 가까이 가져가면 아이폰에 담겨 있는 신용카드 정보가 '1회용 암호'로 암호화되고, POS 단말기로 이동해 결제되는 일종의 근접 결제(Proximity Payment) 방식이다.

당시 많은 국내의 전문가들은 애플페이가 성공할 것이라고 예측했다. 그러나 필자는 "애플페이는 꽤 고전할 것으로 보인다"고 전망한 바 있다.¹⁾ 2016년 현재, 애플페이는 여전히 고전하고 있다.²⁾ 적어도 현재까지는 필자의 예측이 맞았다. 그러나 중요한 것은 필자의 예측이 맞았다는 것이 아니라 왜 그렇게 예측했는가다.

가치혁신 측면에서 바라본 애플페이

1)가치혁신이란?

필자가 애플페이의 고전을 예측한 근거에는 '가치혁신'이라는 개념이 있다. 김위찬과 르네 마보안이 공저해 2005년에 출간한 <블루오션 전략>은 그 책의 이름이 대중적으로 매우 '섹시'하게 지어졌지만 학문적으로 제목을 다시 짓는다면 '가치혁신이론과 응용방법론'쯤 될 것이다. 이 책에서는 '가치혁신'을, '가치를 일으키는 혁신'으로 정의하면서 가치 없는 혁신과 혁신 없는 가치라는 실수 또는 함정에 빠지지 않기 위해서는 가치를 일으키는 혁신에 집중해야 하고 그래야만 블루오션을 창출할 수 있다고 말한다.

혁신 없는 가치(Value without Innovation)는 부분적이고 소규모의 가치 창출에 집중하는 것으로 가치를 향상시키기는 하지만 시장 공간에서 독보적 존재로 서게 하는 데 충분치 않다. 한편, 가치 없는 혁신(Innovation without Value)은 기술 위주이거나 미래지향적이지만 한 혁신으로 구매자들이 그 상품을 받아들이기 어렵거나 그 가격을 지불할 수 있는 수준을 넘어서는 많은 경우

에 해당한다. 당연한 이야기인 것 같지만 혁신이 그토록 어려운 이유(why innovation is so hard?)는 혁신활동이 혁신 없는 가치가 되거나 가치 없는 혁신이 되는 경우가 많기 때문이라는 것이다.

그러면 가치혁신을 하려면 어떻게 해야 하는가? 블루오션 전략에서는 혁신적 아이디어를 평가하는 가장 첫 번째 질문은 당신의 혁신이 고객에게 정말 '예외적 효용', 즉 '예외적 가치를 주는가'라는 것이다. 당신의 아이디어가, 당신의 비즈니스 모델이, 당신의 새 기술이, 당신의 새 제품이, 당신의 새 서비스가 정말 고객에게 예외적 가치를 주는가? 그렇지 않다면 돌아가서 다시 생각하라는 것이다. 그것이 2005년 명저 <블루오션 전략>이 우리에게 던지는 첫 번째 질문이다.

2)결제 서비스가 성공하려면?

블루오션 전략 이론을 통해 얻은 이 질문을 애플페이에 묻기로 하자. 애플페이는 고객에게 예외적 가치를 주는가? 그것은 판단하는 사람마다 다를 수 있다. 우선 필자의 최근 연구 논문 중 하나를 소개하겠다. 필자는 박아름 박사와 같이 '결제서비스에서의 예외적 가치는 과연 무엇인가'를 연구했다.³⁾ 사례연구방법론을 활용해 새로운 결제 서비스의 성공 요인을 연구했는데 연구 결과 새로운 결제 서비스가 성공하려면 새로운 거래를 창출해야 한다고 결론이 나왔다. 즉 새로운 결제 서비스는 보안의 수준을 높이거나 사용의 편리성을 높이는 것만으로는 성공을 보장하기 어렵다는 것이다. 성공하려면 새로운 거래를 창출해야 한다는 것이 결론이었다. 이 논문에서 사용한 사례는 신용카드, 휴대폰 소액 결제, Square였다. 신용카드는 1980년대 후반 1990년대 초반만 해도 상당히 많은 이들에게 새로운 결제 서비스였다. 이 결제 서비스는 새로운 거래를 창출했다. 결제 서비스의 진정한 고객인 사업자들은 환호했다. 결제 서비스의 사용자들인 소비자들은 현금이 없어도 상품과 서비스를 구매할 수 있게 됐다. 요식업자, 소매사업자 등은 신용카드의 등장으로 더 많은 매출을 누릴 수 있게 됐다. 신용카드라는 새로운 결제 서비스가 성공할 수 있었던 이유다. 휴대폰 소액결제 서비스도 마찬가지다.



2000년 초중반에 우리나라에서 시작된 휴대폰 소액결제는 신용카드가 없는 청소년, 젊은 층들이 온라인에서 게임 등 디지털 콘텐츠를 구매하고, '사이월드'에서 '도토리'를 사고, 전자상거래로 상품을 구매할 수 있게 했다. 신용카드를 가지고 있는 사람들도 신용카드 결제가 귀찮아서 전자상거래를 안 하다가 휴대폰 소액결제가 나타나자 전자상거래에 참여하기 시작했다. 휴대폰 소액결제는 이렇게 새로운 거래를 창출했고 그래서 성공했다. 2012년에 여러 공저자와 같이 발표한 필자의 논문⁴⁾에는 휴대폰 소액 결제가 디지털 콘텐츠 산업에 미친 영향에 대해서 조사를 진행해 그 결과를 실었다. 사용자들의 24%가 휴대폰 소액결제가 없으면 아예 온라인에서 구매를 포기하겠다고 응답하기도 했다. 이 24%가 어떤 의미일까? 연구진은 당시 디지털 콘텐츠 산업의 B2C 시장 규모의 24%가 모빌리언스와 다날 등 휴대폰 소액결제 기업들의 시가총액의 합과 유사하다는 것을 발견했다. '우연의 일치'일 수도 있지만 결국 결제 서비스 기업의 가치는 그 기업

1) 테크비온드 편집부, 기대 저버린 NFC, 되살아날까 : 애플페이 도전에도 활성화는 확실 못해, 테크비온드, 2014.10. <http://m.mt.co.kr/renew/view.html?no=2014092512507148304>와 유재석 기자, 이경전 경희대 교수 "핀테크? 새로운 거래 일으켜야 성공할 것" 마이크로소프트웨어, 2015. 4. <http://maso.kr/?p=2246>, 이경전, 삼성페이와 페이코를 통해 보는 핀테크 사업 전략, TechM, 2015.12. http://techm.kr/bbs/board.php?bo_table=article&wr_id=1540을 참고할 것.

2) Olga Khariif, Apple Pay, Now 2 Years Old, Looks for Ways to Be More Useful, Bloomberg Technology, October 11, 2016. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2016-10-11/apple-pay-now-2-years-old-looks-for-ways-to-be-more-useful>

3) Arum Park, Kyoung Jun Lee, "Critical Success Factor of Noble Payment System: Multiple Case Studies", Journal of Intelligence and Information Systems 20(3): 2014

4) 전정호, 이경전, 이현석, 판유, 조용태, 유무선 전화 결제가 디지털 콘텐츠 산업 및 시장에 미친 영향 분석, Internet and Information Security, 3(1), pp.64-88, 2012.



이 새롭게 가능하게 하는 거래의 규모와 같adar는 가설을 만들어볼 수도 있는 것이다.

3) 애플페이는 새로운 거래를 일으켰는가?

앞서 소개한 연구 결과들을 토대로 필자는 애플페이가 2014년에 선보였을 때 애플페이가 과연 새로운 거래를 일으키는가에 주목했다. 안타깝게도 애플페이에는 새로운 거래를 일으키는 요소가 많지 않았다. 지갑에 신용카드를 가지고 다니지 않아도 된다는 것, 일회용 암호화 덕분에 상점에 제 신용카드 정보를 유출할 가능성이 적어진다는 정도의 가치는 있었으나 애플페이가 새로운 거래를 일으키는 부분은 적어 보였다는 뜻이다. 2014년 당시 애플페이가 고전할 것으로 예상했던 이유였다. 같은 이유로 애플페이보다 몇 년 전에 나왔던 구글 월렛 역시 실패했고, 애플페이 이후에 나온 삼성페이 역시 고전하고 있다. 훌륭한 기업들인 구글, 애플, 삼성전자 모두 결제 서비스 혁신에서 고전하고 있다. 왜? 그것이 가치 없는 혁신이기 때문이다. 결제 서비스 성공을 위한 핵심 가치는 새로운 거래의 창출

인데 그 정도의 가치를 이 세 기업도 만들어주지 못하고 있으며 예외적 효용을 만들지 못하고 있다. 어떤 사람들은 애플페이가 NFC 방식이므로 실패할 것으로 예견하기도 했다.⁵⁾ 구글 월렛도 비슷한 이유로 실패했기 때문에 이 견해도 일리가 있다. 그러나 NFC 방식이 아니라 기존의 마그네틱 단말을 그대로 사용할 수 있게 한 루프페이를 인수해 선보인 삼성페이도 아직은 부진하다. 이 역시 삼성페이가 새로운 거래를 창출하는 힘이 약하기 때문인 것으로 보인다.

이 논의를 뒤집어서 생각해보면 애플페이나 삼성페이가 성공하려면 새로운 거래를 창출해야 한다는 뜻이 된다. 예를 들어, PayByPhone은 거리 주차장에서의 결제 문제를 새롭게 해결했다. 동전이나 기존의 신용카드로 거리 주차장에서 결제하는 방식은 결제 금액만큼의 시간이 다 지나면 다시 그 장소로 와서 결제해야 하는 번거로움이 있었다. PayByPhone은 이 문제를 해결하기 위해서 주차 면에 있는 NFC 태그나 QR 코드, 또는 전화번호를 활용해 결제를 하도록 했다. 이렇게 할 경우 결제금액만큼의 시간이 경과하면 PayByPhone이 사용자에게 연락해 더 결제할 것인지를 묻는다. 사용자는 다시 주차 장소에 가지 않더라도 자신의 이동전화를 이용해 손쉽게 결제할 수 있다. 이러한 방법을 사용한 거리주차장은 기존의 방식보다 20~30% 더 매출을 일으켰다고 PayByPhone의 경영진은 보고했다. 새로운 거래를 일으킨 것이다. 스마트폰을 신용카드로 변화시키는 이른바 Card Emulation 방식인 구글 월렛, 애플페이, 삼성페이는 이러한 결제 방식에 사용되기 어렵다. 기존의 신용카드 결제 방식을 답습한 결과 오히려 새로운 결제 시장을 열지 못하게 되는 것이다. 그러나 PayByPhone이나 한국의 하렉스인포텍의 UBPay는 사용자의 스마트폰을 신용카드로 변화시키는 방식이 아니라 스마트폰을 결제 단말로 변화시키는 새로운 혁신을 일으켰다. 그래서 결제 단말이 설치돼 있지 않은 거리 주차에 적용될 경우 새로운 시장을 창출할 수 있는 것이다.

결제 서비스가 속하는 더 큰 범주인 핀테크 서비

스에도 같은 논리를 적용할 수 있다. 알리바바의 위 어바오 역시 금융 계좌가 없었던 사람들이 손쉽게 모바일 금융 계좌를 가질 수 있도록 하면서 성공했다. 아프리카에서 성공한 핀테크 서비스 엠페사 역시 금융 계좌가 없던 사람들에게 모바일 금융 계좌를 가질 수 있게 하면서 새로운 거래를 창출했다. 결국 새로운 핀테크 서비스가 성공하려면 기존 사용자들의 편의성을 높여주거나 보안을 높여주는 정도의 가치 창출로는 어렵고, 기존에는 금융 거래에 참여하지 못했던 사람들에게 새로운 금융 서비스를 제공함으로써 동시에 사업자에게 매출을 늘려줘야 한다고 정리할 수 있다.

‘예외적 가치’ 이해하기

결제 서비스로 국한시키지 않고 좀 더 범위를 넓혀보자. 예외적 가치라는 개념을 더 쉽게 설명하는 방법은 없을까? ‘창업론’에서는 자주 ‘진통제와 비타민’이라는 비유를 쓴다. 창업가가 새롭게 창출하는 가치는 진통제여야 하지 비타민이어서는 안 된다는 것이다. 사람들이 비타민에 대해 갖는 태도를 보자. 많은 사람들에게 비타민은 있어도 없어도 큰 차이가 없는 어떤 것이다. 매일 비타민을 복용해도 차도를 쉽게 볼 수 없다. 반면, 타이레놀이나 애드빌 같은 진통제는 바로 효과를 보는 경우가 많다. 따라서 창업에서 성공하려면, 새로운 비즈니스 모델에서 성공하려면, 혁신에서 성공하려면, 개인이나 기업의 고통을 해결해주는 진통제를 개발해야 하는 것이다. 결제 서비스에 이를 대입하면 결제 분야에서 진통제는 무엇일까? 먼저 개인의 관점에서 결제 수단이 없는 사람에게 결제 수단을 제공하는 것이고, 사업자의 관점에서는 돈을 받을 수 있는 수단을 마련해주는 것이다. 그저 지갑을 없앤다는 정도의 결제 서비스 혁신, 보안을 강화한다는 정도의 혁신으로는 부족하다.

1) 혁신: 고통을 없애주는 가치를 찾는 것

지금까지의 논의를 좀 더 일반화해 요약한다면 ‘혁신은 예외적인 가치를 창출해야 하고, 그것은 고통을 없애주는 것이어야 한다’로 정리해볼 수 있다.

예를 들어, 카카오톡은 사람들이 지인들과 메시징을 할 때 돈을 내야 한다는 고통을 무료로 만들어 준 진통제였다. 돈을 내는 고통을 없애 준 것이다. 카카오톡은 개인 간의 새로운 거래, 또는 새로운 커뮤니티케이션을 창출했다. 적절한 예일지는 모르겠으나 비아그라 역시 진통제다. 비아그라는 성생활을 계속 유지하고 싶은 사람들이 그렇지 못할 때 받는 고통을 없애주는 진통제다. 그 진통제를 통해 사람들은 활발한 거래, 활발한 커뮤니티케이션을 할 수 있게 됐다. 비아그라는 특별히 노장년층들의 성생활을 새롭게 활성화시키는 데 크게 기여한 진통제인 셈이다.

여기서 한 가지 우리가 살펴볼 사례는 바로 페이스북이다. 페이스북은 진통제인가? 페이스북은 어떤 사람들의 고통을 해결해주는가? 혹시 페이스북은 비타민이 아닌가? 구글이나 네이버 같은 검색 서비스는 분명 사람들의 고통을 해결해준 진통제다. 수많은 웹사이트들과 웹 문서들 중에 내가 찾고자 하는 정보를 찾고자 하는 사람들의 문제, 즉, 고통을 해결해준 것이 구글과 네이버의 검색 서비스다. 그러면 페이스북은 무슨 고통을 해결해줬는가?

2) 혁신: 습관성 제품을 만들어내는 것

진통제와 비타민이라는 이분법에서 또 하나의 카테고리를 강조한 니르 이얄(Nir Eyal)이라는 저자가 있다. 니르 이얄은 실리콘밸리에서 큰 반향을 일으킨 책 <Hooked: How to Build Habit-Forming Products>에서 진통제도 아니고 비타민도 아닌 습관성 제품을 만드는 방법에 대해서 설명한다. 이 책은 가장 중요한 습관성 제품으로 페이스북을 예로 들고 있다. 페이스북 사용자는 기본적으로 외로운 사람들이라는 것이 이얄의 생각인 듯하다. 외롭다고 페이스북을 하는 것은 아니지만 외롭지 않은 사람들은 적어도 페이스북을 할 틈이 없는 것 같긴 하다. 외로움과 페이스북은 어떤 연관성이 분명 있다. 그러면 페이스북은 외로운 사람들의 고통을 해결해주는 진통제인가? 그런 것 같지는 않

5) 김창욱 기자, “애플페이 성공할까? 보급 쉽지 않다”, 전자신문, 2014.9.11.

다. 페이스북은 우리의 고통을 해결하지는 않는다. 단지 페이스북은 사람들에게 마약과도 같이 습관을 형성시켜버리는 그 무엇이다.

페이스북과 같은 서비스의 등장은 혁신을 통해 멋진 기업을 만들기를 꿈꾸는 창업가들에게 새로운 종류의 가치 창출에 대해서 고민하게 한다. 진통제는 아니지만 습관이 될 수 있는 제품을 만드는 방법은 무엇일까?라는 새로운 고민이다. **이얏은** 이러한 자문자답을 자신의 책에 담는다. 그는 사람들을 중독되도록 만드는 습관성 제품, 즉, 마약과도 같은 서비스들은 '트리거-행동-보상-투자'라는 네 가지 단계로 구성된 사이클을 가진다고 설명한다. 우리가 어떤 것에 습관이 생기려면 어떤 계기 즉, 트리거가 있어야 한다. 그 트리거를 통해 행동하게 되는데 이때 행동의 결과로 보상을 받게 되면 그 행위에 투자를 하게 된다는 게 이얏의 설명이다. 이외에도 그는 습관적 제품을 만들기 위한 여러 방법론에 대해서 설명한다. 2005년에 출간된 <블루오션 전략>이 예외적 가치를 창출하는 가치혁신 방법론에 대해 논리적으로 설명하는 책이었다면 2014년에 출간된 <Hooked>는 습관성 제품이나 서비스를 만드는 방법론에 대해 논리적으로 설명하는 책이라 할 수 있다.

지금까지 설명한 것을 요약해보자. 혁신에서 성공하려면 진통제와 같은 확실한 가치를 제공하는 제품이나 서비스를 만들어야 한다. 비타민과 같이 애매한 가치를 제공하는 제품이나 서비스로는 혁신에 성공할 확률이 떨어진다. 그런데 진통제도, 비

타민도 아닌 습관성 제품이나 서비스가 되는 영역이 새롭게 조망받고 있다. 이 카테고리에 해당되는 것들을 만드는 방법론이 있다면 이를 참고해볼 필요도 있겠다.

결론을 대신해: 연결된 세상의 혁신

앞서 예외적 가치, 확실한 가치가 결제 서비스나 핀테크와 같은 영역에서는 새로운 거래의 창출이라고 설명했다. 새로운 거래의 창출이라는 개념은 최근에 각광받고 있는 O2O 서비스, '온디맨드 이코노미(Ondemand Economy)'의 근간이 되는 개념이다. 이는 '아웃컴 이코노미(Outcome Economy)'라고 불리고 있기도 하다. 혁신에서 이제 가치를 논하는 것은 한가한 것인지도 모른다. 가치를 창출하는 혁신이라고 부를 것이 아니라 거래를 창출하는 혁신, 결과를 창출하는 혁신이라는 새로운 혁신 이론이 필요한지도 모른다.

세상은 점점 연결되고 있다. 반응은 즉각적으로 일어나고 그 반응은 파급력이 크다. 따라서 모호하게 가치를 창출한다는 식의 설명은 와 닿지 않는다. 연결된 세상에서 바로 반응을 산출하는 혁신, 새로운 거래를 창출하는 혁신, 새로운 커뮤니케이션을 일으키는 혁신, 새로운 데이터를 뽑아내는 혁신이 진정한 혁신이 되고 있다. 혁신은 그 자체가 어려운 것이라기보다 혁신에 대한 옛 생각을 버리지 못하기에 어려운 것인지도 모른다. **D**

- 1 새로운 방식의 결제 서비스가 '혁신'으로서 성공을 거두려면 '새로운 거래'를 창출할 수 있어야 한다.
- 2 혁신이 성공하기 위해서는 어떤 제품이나 서비스가 고객들의 '고통'을 해결하는 '진통제'적 성격을 갖고 있거나 습관성을 갖도록 만드는 '마약'적 성격이 있어야 한다. 신용카드, 비아그라, 스마트폰 등의 혁신은 전자의 형태였고 페이스북은 후자였다.