

여기서 대단히 중요한 포인트가 있어. 아까 차별화에 신경쓰다 보면 소비자의 관점을 잊고 자꾸 기술적인 실력을 과시하기 쉽다고 했잖아? 반대로 인식상의 차별점이 사람들에게 먹혀든다 싶으면 자칫 ‘본질’인 실제적 차별점을 소홀히 하게 돼.

예컨대 탐스슈즈는 1대 1 기부 방식을 차별화 포인트로 삼았잖아. 시대사조에 발맞춘 데다 유명인사들이 동참하여 인식상 차별점은 확실했어. 그렇지만 본질은 좋은 신발을 부지런히 선보이는 거야. 그런데 탐스는 판매제품 절반 이상이 끈 없이 편하게 신는 알파르가타Alpargata 단일 모델이거든. 신제품이 받쳐주지 못하다 보니 한때 5억 달러에 이르던 연매출이 하향세로 돌아서서 반토막을 향해 갔지. 2021년에는 급기야 채권단 관리 절차에 들어갔단다.

차별화를 위한 차별화를 하면 안 돼. 실제적 우위성이 받쳐주지 않는 인식상의 차별점은 수명이 길지 못해.