

상위 단계로 올라가기는 힘들지만 그만큼 경쟁에서 유리해지니 과거에는 이런 진입장벽(entry barrier) 쌓는 과정을 차별화의 본질로 생각했어. 그러나 이런 실제적 차별점은 언젠가는 따라잡혀. 더 좋은 가성비가 제시되고, 더 좋은 기능이 추가되고... 예컨대 중국 제품이 품질도 급속히 따라오잖아. 대등해지는 건 시간문제야.

실제적 차별점은 반드시 갖고 있어야 하는 필요조건이지만 그것만으로는 충분하지 않아. 그렇다면 어떻게 해야 할까? 인식상의 차별화로 복선(double track)을 깔아줘야 해. 양날의 검을 만드는 거지.

사람들은 실제적 차별점 때문에 구매하긴 하지만, 그걸 고른 이유, 즉 명분을 찾아. 누군가에게 자라Zara 옷을 왜 사냐고 물으면 “가성비가 좋아서”(실제적 차별점)라고 말하지 않고, “최신 유행이니까”(인식상 차별점)라고 대답하지. 그런 명분을 줘야 해.

가성비만으로 경쟁자를 이겨서 시장을 장악하면 언젠가 더 좋은 가성비를 내세운 경쟁자에게 잡혀. 반면 고객의 머릿속에 어떤 인식이 한번 자리하면 방어력이 훨씬 높아지지.

카드업계 하위이던 현대카드의 위상을 높인 건 금융공학(financial engineering)이야. 이게 사실 고도의 기술이자 실제적 차별점이거든. 그래서 카드의 갖가지 혜택 중에 내게 딱 맞는 혜택을 잘도 추천해주잖아. 내가 시간별, 요일별, 날짜별로 언제 카드를 많이 쓰는지, 어느 지역이나 업종에 많이 쓰는지 분석자료도 보내주고.

그런데 이런 장점은 카드를 써봐야 실감할 수 있잖아. 현대카드가 이걸 드러내서 광고나 홍보를 하지도 않고. 사람들에게 현대카드에 대해 물으면 디자인이라든지 다양한 라이브러리라든지 슈퍼콘서트나 슈퍼토크 같은 것들을 장점으로 말해. 문화적인 카드로 인식하는 거지.

금융공학이라는 실제적 차별점은 경쟁사가 얼추 흉내 낼 수 있을지도 몰라. 하지만 현대카드를 쓰면 ‘있어 보이는 그 무엇!’이라는 인식상의 차별점은 쫓아가기 힘들걸.

안타깝게도 대부분의 스타트업이 기술의 우위만 내세워. 대기업도 그러기 십상이고. 마케팅이 다뤄야 할 최상의 무기는 외