

2차시 디퍼런트에서 길을 찾다

학습 내용

1. 디퍼런트 아이디어 브랜드의 필요성과 유형
2. 역 브랜드, 일탈 브랜드, 적대적 브랜드의 전략과 사례

1. 디퍼런트 아이디어 브랜드의 필요성과 유형

1-1. ‘디퍼런트’ 아이디어 브랜드의 필요성

요즘은 기업들이 차별화된 제품을 개발하여 판매하지만 좀 지나면 다른 기업들도 금방 모방하여 거의 비슷해져 버려 자사 제품은 어느 새 평범한 상품으로 전락하고 만다. ‘경쟁을 통한 차별화’는 말 뿐, 허구성이 금방 드러나고 마는 것이다.

우리가 자사 제품과 타사 제품을 여러 각도에서 비교하면 어떤 면에서는 우리가 잘하고 다른 면에서는 우리가 못하다는 것을 알게 된다. 그러면 우리는 보통 어떤 조치를 취하게 될까? 자신이 잘 하는 것을 더욱 잘하려고 노력하는가? 아니면 자신이 못하는 것을 더욱 잘하려고 하는가? 아마도 후자일 것이다. 그러면 결국 우리가 상대방이나 서로 비슷해져 버린다. 따라서 우리가 진정한 차별성을 지속적으로 유지하려면 자신이 못하는 것을 아예 포기하고 잘하는 것을 더욱 잘해야 하는 것이 중요하다.

기업의 마케터들은 자사 제품을 진화시키기 위해 **제품 확장**(product differentiation)을 끊임없이 하는데 이에선 두 가지 방법이 있다. 기존 제품에 기능을 추가하여 소비자에게 더 많은 가치를 제안하는 **추가적 확장**(augmentation by addition)을 한다. 치약 제품에 상쾌한 향기, 치석 제거, 미백 효과를 추가하는 경우가 바로 그런 경우다.

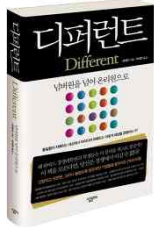
또 소비자의 새로운 형태의 욕구를 충족시키기 위해 특화된 제품을 출시하는 **증식적 확장**(augmentation by multiplication)을 한다. 콜라가 기존 코크 외에 다이어트 코크, 체리 코크, 레몬 코크, 무카페인 코크, 제로 코크 등 다양한 제품을 출시하는 경우가 바로 여기에 해당된다.



하지만 추가적 확장이든 증식적 확장이든 돈을 들여 경쟁상황만 악화될 뿐 시간이 지나면 결국 마찬가지로 된다. 오히려 수익구조만 나빠진다. 모두 발전을 위해 열심히 달려가지만 마지막에 도달하는 곳은 공동의 파멸뿐이라는 진화의 역설이 나오게 되는 것이다. ‘**더 많은 것이 변할수록 더 많은 것이 그대로 남아 있다**’가 바로 진화의 역설이다.

이런 진화의 역설에 빠지지 않으려면 기업은 개별 브랜드가 아니라 상품 카테고리에서 두각을 나타내야 한다. 그러기 위해서 기업은 구태의연한 시장조사를 기반으로 상품을 개발하지 말고 다소 불확실하고 모순적이라 하더라도 창조적인 방식으로 카테고리를 만들어야 한다.

집을 약간 수리해서 쓰는 것이 아니라, 집을 아예 허물고 새로 다시 짓는 것이다. 창조적 파괴를 해야 한다. 이렇게 만든 브랜드를 ‘디퍼런트’의 저자 문영미 교수는 ‘디퍼런트’ 아이디어 브랜드라고 부른다. (디퍼런트, 문영미, 살림Biz, 2010)



1-2. ‘디퍼런트’ 아이디어 브랜드의 유형

‘디퍼런트’ 아이디어 브랜드에는 세 가지 유형이 있다. 역브랜드, 일탈브랜드, 적대적 브랜드가 바로 그것이다.

‘디퍼런트’ 브랜드 유형	정의	사례 브랜드
역브랜드 (reverse-positioned brand)	독특한 아이디어로 소비자 기대와는 전혀 다른 방향으로 포지셔닝을 한 브랜드	구글, 젯블루, 인앤아웃버거
일탈브랜드 (breakaway brand)	기존 카테고리 안에 새로운 하위 카테고리를 만들어낸 브랜드	스와치, 소니 아이보, 김벌리 폴업스, 태양의 서커스 단, 알레시, 심슨 가족
적대브랜드 (hostile brand)	소비자에게 냉소적인 태도를 보이는 브랜드	마마이트, 레드불, 홀리스터, 미니쿠퍼, 머켄스탁 어글리, 베이딩 에이프, 베네통

역브랜드(reverse-positioned brand)는 다른 기업들이 예라고 할 때, 아니오를 외친다. 그것도 구차한 변명 없이 너무나도 당당하게!

2. 디퍼런트에서 길을 찾다



구글 첫페이지

출처 : www.google.co.kr



야후코리아의 첫 페이지(2013년 3월 현재)

출처 : <http://tools.search.yahoo.com/kr-eol.html>

야후가 웹사이트의 첫 페이지를 뉴스, 주식, 스포츠 기사로 범위를 자꾸 넓혀 갈 때 경쟁사인 익사이트, 알타비스타, AOL은 야후를 흉내내어 모두 비슷한 행보를 보였다. 하지만 구글은 구글 로고와 길쭉한 장방형의 검색창을 빼고는 거의 백지에 가까운 첫 페이지를 선보였다. 구글 사용자는 마치 할인매장이 아니라 최고급 부티크 매장으로 들어가는 기분을 들게 했다. 야후코리아는 2012년 12월 31일 에 한국에서 웹사이트 서비스를 종료했는데 서비스 종료 이후에야 구글의 첫 페이지와 비슷하게 심플해졌다.



미국 대형항공사들이 모두 무료 기내식, 비즈니스 클래스, 왕복티켓 할인 서비스를 앞다투어 제공할 때 2000년에 등장한 젯블루(JetBlue)항공은 이런 서비스를 모두 없애고 대신 전 좌석에 최고급 가죽시트, 개인용 LCD, 위성 TV 시스템 서비스를 파격적으로 제공했다.

이처럼 역브랜드는 기존 가치들을 없애 버리면서 동시에 새로운 가치를 만들어낸다. 역브랜드는 항상 균형을 맞추라는 압박을 받지만 이를 과감히 무시하고 한쪽으로 치우쳐 자신만의 개성을 살려 사업을 성공으로 이끈다.

일탈브랜드(breakaway brand)는 기존의 카테고리 안에 새로운 하위 카테고리를 만들어낸다. 그리고 그들이 만들어낸 카테고리는 기존의 카테고리에 새로운 생명과 활력을 불어넣고 새로운 방향으로 카테고리를 이끌어 나간다.



스왑치(Swatch)는 스위스 시계라는 기존의 카테고리 안에 ‘시계-패션’이라는 하위 카테고리를 만드는데 성공했다.



김벌리는 폴업스(Pull-Ups)를 개발하여 20개월 이후의 아기들을 겨냥한 팬티형 기저귀라는 새로운 카테고리를 창조했다.



소니는 아이보(Aibo)를 개발하여 가정용 로봇 카테고리가 아니라 애완동물 카테고리에 넣어버렸다.

적대브랜드(hostile brand)는 마케팅의 역할은 꿈과 희망의 메시지를 가지고 브랜드의 긍정적인 이미지를 높이는 것이라는 기존 관념을 부정한다. 단점은 눈 감고 장점은 과대포장하

는 기업의 필굿(feel-good) 광고 전략이 진정성이 없고 위선적이어서 오히려 소비자의 신뢰를 떨어뜨리고 있다는 것을 잘 알고 있기 때문이다. 적대브랜드는 소비자에게 냉소적인 태도를 보이며 안티마케팅(anti-marketing)을 전개하는 브랜드다.



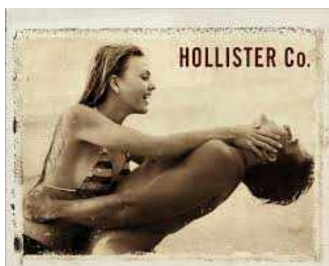
영국의 마마이트(Marmite)는 빵에 발라 먹는 발효식품으로 끈적끈적한 갈색 덩어리 모양을 하고 있다. 이 회사의 슬로건은 ‘좋아하거나 또는 싫어하거나(love it or hate it)’인데, ‘싫으면 그냥 떠나라’고 외친다.

O 팁 : 안티 마케팅 (anti marketing)

안티 마케팅이란 부정적인 관점에서 의도적으로 사회적 물의를 일으켜 이슈를 만들어 관심을 불러 일으킴으로써 사람들 사이에 화제가치(talk value)를 높이는 마케팅을 말한다. 자연적으로 생긴 안티를 되려 홍보수단으로 사용하여 이슈화 시키기도 하고, 또는 인위적으로 안티를 만들어 화제가치를 높이기도 한다.



카페인에 매우 많이 함유되어 있는 레드불(Redbull)은 ‘마시는 코카인’, ‘액체 비아그라’, ‘황소의 고환’이라는 별명과 유언비어가 돌아다녀도 해당 기업은 이런 악소문을 오히려 즐긴다.



홀리스터(Hollister)는 오직 마른 체형의 십 대만을 위한 옷을 판매하고 있다. 적대 브랜드는 고집을 한 대가로 차별화에 성공한다고 믿기 때문이다.

적대 브랜드는 지지파와 반대파를 분열시키기도 하지만, 이 브랜드를 지지하는 사람들간에는 강한 유대감을 느끼게 한다.

앞서 말했듯이 우리가 사는 브랜드 홍수 속에서 비즈니스 세계를 지배하고 있는 것은 바로 유사성(conformity)이다. 이런 유사성이 지배하는 오늘날의 시장 환경에서 비주류로 저항하는 브랜드가 바로 아이디어 브랜드다. 아이디어 브랜드는 피비린내 나는 경쟁에 참여하지 않는다.

역브랜드는 제품확장을 거부하고, 일탈브랜드는 카테고리의 경계를 끝까지 밀고 나가면서 새로운 하위 카테고리를 창조한다. 적대브랜드는 손님이 왕이라는 비즈니스 세계의 절대적 진리를 아예 무시한다. 이 세 가지 유형의 아이디어 브랜드들은 오늘날 소비자들이 동일함과 평범함에 지쳐 있을 때, 신선한 가치 제안으로 죽어 있던 소비 감성을 살리고 있다.

한 브랜드가 이 세 가지 중 하나에만 속해도 크게 성공할 수 있지만 어떤 브랜드는 세 가지 모두에 속해 대박을 터뜨리기도 한다. 애플, 할리데이비슨, 도브, 이케아는 세 가지에 모두 해당된다.

이케아는

- 다른 가구들이 고가를 지향할 때 최저가 가구를 지향한 점에서 역브랜드,
- 가구 카테고리에서 조립식 가구라는 새로운 하위 카테고리를 만든 점에서 일탈브랜드,
- 다른 가구들이 고객에게 최고 서비스를 제공할 때 이케아는 운반, 조립 과정에서 고객이 직접 참여케 하여 불편을 끼치게 하는 점에서 적대브랜드다.

2. 역브랜드, 일탈 브랜드, 적대적 브랜드의 전략과 사례

2-1. 역브랜드 전략

어떤 브랜드는 업계에서 서로 따라가는 어떤 거대한 흐름이 있을 때 이 흐름에 용기 있게 맞선다. 이들은 서로 비슷한 기존 가치들을 과감하게 없애는 동시에 새로운 가치를 만들어 내는데 이를 역브랜드라고 한다. 이런 역브랜드를 선호하는 소비자들은 대부분 브랜드에 대한 대단한 열정이 있어 알아서 브랜드 전도사를 자처하고 좋은 입소문을 주위에 내준다.

- 인앤아웃버거

캘리포니아에서 시작한 인앤아웃버거는 맥도널드, 버거킹을 비롯한 패스트푸드 햄버거 업계에서 매우 성공한 역브랜드다.



맥도날드로 대표되는 미국식 정크푸드인 햄버거에 대한 공격이 거센 가운데 신선하고 질 좋은 햄버거를 만들고 종업원에게는 임금을 가장 많이 주는 기업으로 존경 받고 있는 미국 햄버거 체인이 있다. 바로 인앤아웃 버거(In-N-Out Burger)이다.

2000년에는 해마다 열리는 레스토랑 앤드 인스티튜션의 체인분야 선정(Restaurants & Institutions Choice in Chains) 결과에 의하면, 여러 조사 발표를 보면, 미국 전역의 패스트푸드 햄버거 중 인앤아웃은 음식의 수준과 가격, 서비스와 분위기, 위생에서 최고 수준을 인정받고 있다.

그러면 인앤아웃 버거의 특징은 무엇일까?

(1) 항상 신선한 재료로 만든 햄버거 : No 냉장고!

이 회사 창업자의 사업 철학은 다음 메시지를 통해 확실히 알 수 있다.

"Give customers the freshest, highest quality foods you can buy and provide them with friendly service in a sparkling clean environment."

Quality, Freshness, Service 이 세가지를 중시하는 초기의 사업정신은 지금까지 잘 전수되고 있다.

인앤아웃은 항상 신선한 쇠고기와 싱싱한 상추를 사용하고 매장에서 최고급 감자를 직접 다듬고 시럽이 아니라 진짜 아이스크림으로 셰이크를 만들고, 천천히 숙성시킨 반죽으로 햄버거 빵을 만든다. 캘리포니아 주에 있는 공장에서 직접 고기를 가공하고 일일이 검사를 한다. 이 회사의 모토는 ‘Quality you can taste’다.



인앤아웃 레스토랑 주방에는 마이크로웨이브 오븐이나 열 램프(Heat Lamp), 냉동고(Freezer)가 아예 없다. 항상 갓 들어온 신선한 재료만을 사용하기 때문이다. 주방의 음식 처리 과정을 소비자에게 투명하게 보여줌으로써 인앤아웃이 신선한 음식을 제공하고 있다는 것을 더욱 노출하는 기회로 삼고 있는 것이다.

고객이 주문을 한 다음에 음식을 만들기 때문에 다른 햄버거 가게에 비해 최소 10분 이상 기다려야 하지만, 고객은 시간이 늦다고 전혀 불평하지 않는다. 늦게 나오지만 믿을 수 있는 음식을 먹을 수 있기 때문이다.

(2) 간단한 메뉴

인앤아웃버거에는 메뉴가 매우 단순하다. 해피밀 세트와 같은 메뉴, 어린이 메뉴, 샐러드, 디저트가 없다. 메뉴는 여섯 가지밖에 없고 지난 10년 동안 변함이 없다. 하지만 고객이 주문을 하면 특별한 형태로 메뉴를 일부 바꾸어 준다.

(3) 패스트푸드 레스토랑 중에서 가장 높은 임금이 높지만 높지 않은 가격

인앤아웃 직원의 임금은 주정부나 연방정부에서 규정한 최저임금 수준보다 높게 주는 몇 안

되는 곳이다. 그리고 풀 타임 종업원이 되면 의료 보호, 치과 및 안과 보험, 생명보험 혜택도 생긴다. 따라서 좋은 근로자가 인앤아웃버거에 몰릴 수밖에 없다.

다른 패스트푸드 햄버거 프랜차이즈에 비해 신선한 재료로 음식을 만들고 임금을 높게 책정하면 비용이 더 많이 들 텐데, 가격은 그리 높지가 않다. 인앤아웃버거는 경쟁업체에 비해 광고나 프로모션을 많이 하지 않으므로 마케팅 비용이 훨씬 적게 들인다.

(4) 미국 남서부 지역에서 직영점 형태로 매장 운영

이 햄버거 체인은 해리 스나이더와 에스터 스나이더 두 사람이 1948년에 로스앤젤레스와 팜스프링스 사이의 도로에 첫 번째 레스토랑을 오픈한 이래, 네바다, 아리조나, 유타, 텍사스 등 주로 미국 남서부로 확산되었다. 광범위한 지역으로 매장을 확장하지 않는 이유는 신선한 재료를 빨리 공급해주기 위해서다.

체인점 수는 1976년에는 18개, 1993년에는 93개, 2002년에는 169개, 2013년 281개로 급속도로 확산되었다. 인앤아웃버거는 프랜차이즈 형태가 아니라 직영점 형태인데 그 이유는 음식의 품질 관리가 매우 중요하기 때문이다.

이 회사는 아직도 가족기업이라 비공개 기업으로 운영하고 있어 정확한 정보는 아니지만 2012년 매출은 4억 6,500만 달러로 추정되고 있다.

2-2. 일탈 브랜드 전략

일탈브랜드는 기존 카테고리 안에 새로운 하위 카테고리를 만들어낸 브랜드를 말한다.

- 킴벌리의 폴업스

아이들이 태어나서 2년 동안은 기저귀를 차지만 그 다음부터는 기저귀를 차지 않는다. 이 때가 되면 부모는 물론이고 아이들도 기저귀 차는 것을 싫어하기 때문이다. 특히 기저귀가 짝 조이기 때문에 더욱 그렇다. 그리고 그 나이가 넘도록 기저귀를 차면 주위 사람으로부터 아직도 차고 다니냐는 눈총을 받게 된다. 하지만 여러 이유로 기저귀를 계속 필요로 하는 아이들이 있다.

그래서 킴벌리는 20개월 이후의 아이들을 겨냥한 팬티형 기저귀로 폴업스(Pull-Ups) 브랜드를 탄생시켰다. 기저귀라는 카테고리가 아니라 팬티형 기저귀라는 카테고리를 새로 만들어 소비자의 인식과 고정관념을 바꾼 것이다. 이 브랜드는 크게 성공했으며 나중에 P&G가 비슷한 컨셉의 이지업스(Easy Ups)를 출시하여 경쟁을 하고 있다.

- 스와치

스와치(Swatch)는 스위스 시계라는 기존의 카테고리 안에 ‘시계-패션’이라는 하위 카테고리를 만드는데 성공했다. 스와치는 시계에 대한 소비자들의 태도가 ‘시간을 알려주는 기계’에서 ‘패션 액세서리’로 변하고 있다는 점을 통찰력있게 파악하였던 것이다.

그래서 고객들이 매일 다른 디자인의 제품을 손목에 차고 나갈 수 있도록 튀는 컬러에 다양한 디자인을 개발했고 액세서리 수준의 가격에 판매했다. 이케아와 상당히 비슷한 컨셉의 상품개발 전략이었다. 이런 상품 개발이 처음에는 불가능한 것처럼 보였지만 부품 통합을 과감하게 하고 플라스틱을 사용하여 가격을 크게 낮출 수 있었다. 그리고 디자인에 팝아트를 접목해 예술가로 구성된 디자인팀을 구성해 패션 브랜드처럼 계절별로 새로운 컬렉션을 내놓았다. 또 부티크 매장이거나 스와치 전문 매장에서 판매를 했다. 이런 마케팅 전략을 당시 패션업계에서는 아주 일반적이었지만 시계시장에서는 완전히 새로운 것이었다.

이처럼 카테고리의 경계를 무력화시킨 다른 사례로는 이런 것이 있다.

소니 아이보 : 가정용 로봇 -> 애완견 로봇

태양의 서커스단 : 서커스 -> 아트 서커스

심슨 가족 : 만화 -> 성인용 애니메이션

2-3. 적대 브랜드 전략

적대브랜드는 마케팅의 역할은 꿈과 희망의 메시지를 가지고 브랜드의 긍정적인 이미지를 높이는 것이라는 기존 관념을 부정한다. 자사 제품의 단점은 눈 감고 장점은 과대포장하는 광고 전략이 진정성이 없어서 소비자의 신뢰를 떨어뜨리고 있다는 것을 잘 알고 있기 때문이다. 그래서 적대브랜드는 소비자에게 냉소적인 태도를 보이며 안티마케팅을 전개하고 자신을 오히려 감추는 디마케팅(demarketing)을 전개한다.

- 베이딩에이프

적대적 브랜드로 미국에는 홀리스터가 있다면 일본에는 베이딩 에이프(Bathing Ape)가 있다. 일본에서 음반 프로듀서와 DJ로 활동하고 있는 토모아키 나가오(별명은 ‘니고’)는 인간보다 진화는 원숭이가 나오는 영화 ‘혹성탈출(Planet of the Apes)’에서 영감을 받아 1993년에 영 캐주얼 브랜드인 베이딩 에이프를 출시했다. 베이딩 에이프는 목욕하는 원숭이라는 의미로 약칭은 BAPE(베이프)라 한다. 그런데 베이프는 한정판매를 극단적으로 하고 있어 소비자들의 반감을 사고 있으면서도 유명세를 타고 있다.

이 브랜드의 핵심 전략은 소비자들이 자사 상품을 쉽게 얻을 수 없게 하고 있다는 점이다.

- . 우선 매장을 찾기 어렵다. 매장에 간판이나 표지가 없다
- . 매장을 찾았다 하더라도 매장에서 제품별로 한 사람 앞에 하나씩만 판다.

- . 원하는 제품을 찾았다 하더라도 사이즈가 본인과 맞지 않으면 살 수 없다.
- . 홈페이지 어디에서도 자세한 설명을 찾을 수 없다

따라서 주위에서 멋있는 베이프 옷을 입은 사람을 봤다면 똑 같은 제품을 사기는 매우 어려울 것이다. 이 회사는 극단적인 희소성을 추구하여 고객이 자신이 입은 옷이 하나만 있기를 원한다는 사실을 알기 때문이다. 하지만 고객이 매장을 찾지를 못해 고생을 하다 보면 짜증을 내고 포기를 하게 되기 때문에 적절한 노하우가 필요하다. 베이프는 쉽게 얻을 수 있는 물건을 겁쟁이를 위한 것이라고 주장하고 있기 때문에 적대적 브랜드인 것은 분명하다.

베이프는 미국에도 진출하여 성공을 거두었다. 미국의 힙합 가수들이 베이프 브랜드를 걸치고 나와 언더그라운드로 파고드는데 성공을 거두었다. 미국에서도 이 브랜드 상품을 구하기가 어렵기는 마찬가지여서 진짜 베이프를 찾기가 힘들어 가짜 베이프들이 많이 나오고 있다. 가짜 베이프는 가짜(Fake) 단어가 붙어 페이프(FAPE)라고 불리기도 한다.

- 레드불

레드불(Red Bull)은 오스트리아의 디트리히 마테쉬츠(Dietrich Mateschitz)가 만들어 1987년에 출시한 고카페인 에너지 음료다.

즈는 제품 출시에 앞서 소비자를 대상으로 시음회를 열었다. 하지만 시음회에 참여한 소비자들은 흐리멍덩한 색깔에 대해 부정적이고, 입안이 텁텁하고 역겹다며 싫어했다. 하지만 그는 제품을 출시하면서 ‘레드불은 그냥 음료수가 아니다. 삶의 또 다른 방식’이라며 독특성을 강조했다.

하지만 레드불은 출시와 동시에 클럽이나 바를 중심으로 많은 인기를 끌기 시작했다. 그리고 레드불은 ‘악마의 음료수’, ‘마시는 코카인’, ‘액체 비아그라’라는 별명이 붙기도 했다. 또 레드불의 원료가 황소의 고환이라는 유언비어까지 돌자, 일부 소비자들은 레드불 퇴출을 주장하는 캠페인을 벌이기도 했다.

레드불은 이런 악소문과 비판을 무마하기는커녕 오히려 반겨해 더욱 소문을 증폭시켜 신비성을 통한 구전 효과를 극대화시켰다. 레드불을 싫어하는 사람들도 많지만 학생이나 반항적인 사람들은 그런 악소문에 더욱 매력을 느껴 상품을 구매하기 때문이다. 그리고 레드불 인기에 힘입어 음료수 카테고리 안에 에너지 음료라는 카테고리가 새로 생겨났다.

레드불은 자사의 극한적인 이미지를 강조하기 위해 포뮬러원(F1) 같은 모터 경주 스포츠, 고난도 스노우보드, 산악 등반, 산악자전거(MTB) 레이싱, 성충권에서 자유낙하 같은 익스트림 스포츠 행사를 많이 전개하고 있다. 또 클럽에서 파티를 하면서 여러 장르의 음악을 믹싱하는 디제이(DJ) 실력을 뽐내는 경연대회도 후원하였다.

우리나라에서는 카페인 함유량 때문에 정식 판매되지 않았으나 2011년에 카페인 함유량을 낮춰 대한민국 기준에 맞게 출시되었다. 동서음료에서 수입하고, 처음에는 훼미리마트에서

만 판매하고 있다가 이후 다른 매장에서도 판매되고 있다.

● * *

"모두들 발전을 위해 열심히 달려 가지만, 마지막에 도달하는 곳은 공동의 파멸뿐이다."

이것을 **진화의 역설**이라고 한다. 브랜드 홍수 속에서 차별화를 한다고 유사성에 함몰되지 말고, 용감하게 비주류로 저항하여야 굳건한 아이디어 브랜드로 자리잡을 수 있다. 진정한 차별화는 단순한 전술이 아니라, 통찰력 있는 새로운 사고의 틀이다.

비즈니스 세계에서 차별화는 시작이자 마지막이다. 서로 비슷해지면 지는 것이기 때문이다. 따라서 의미 없는 차별화를 하지 말고 중대한 의미를 지니고 있는 차별화를 해야 비슷해지지 않고 지속적으로 이길 수 있다. 보편적 흐름에서 빠져 나와 자신의 고유함을 드러내야 진정한 차별화라고 할 수 있다. 그러기 위해서는 기술적, 전술적 차원이 아니라 개념적 차원의 차별화가 필요하다. ‘새로운 생각의 틀’이 진정한 차별화이자 혁신이다.