비즈니스

투자 미팅에서 "차별점이 안 보인다"는 말을 들었습니다

방동걸 (주)웨이스 대표이사
2026년 8월 13일

투자 미팅에서 이런 이야기를 들었습니다. "같은 시장을 말하는 회사들과 비교해 특별한 차별점이 보이지 않는다. 그래서 투자가 어렵다." VEXPLOR를 앞세운 웨이스가 들은 말이고, 그 말을 어떻게 받아들였는지를 적습니다.

그 자리에서는 준비한 답을 했지만, 돌아오는 길에 다른 질문이 머리에서 떠나지 않았습니다. 차별점이 꼭 있어야 하나? 비즈니스의 승부는 결국 누가 다르냐가 아니라, 누가 시장을 장악하느냐로 나는 것 아닌가.



차별점은 기능표의 줄이 아니라 구조에서 나옵니다.

01

승자들은 가장 달랐던 회사가 아니다

돌아보면 이상한 일입니다. 우리가 아는 승자들의 상당수는 등장할 때 "차별점이 없다"는 말을 들었던 회사들입니다. 검색엔진이 이미 여럿일 때 나온 검색엔진이 있었고, 메신저가 이미 여럿일 때 나온 메신저가 있었습니다. 기능표를 나란히 놓고 비교하면 후발 유사품처럼 보였던 회사들이, 지금은 각자 시장의 기본값이 되어 있습니다.

반대로 "세계 최초", "유일한 기술"이라는 형용사로 무장했던 회사들이 조용히 사라진 사례는 셀 수 없이 많습니다. 다름 자체는 승부를 결정하지 않았습니다. 승부를 결정한 것은 누가 먼저 그 시장에서 지속 가능한 구조 — 이익이 나고, 고객이 떠나지 않고, 커질수록 유리해지는 구조 — 를 만들었느냐였습니다.

02

기능표의 차별점은 시한부다

투자 심사에서 통용되는 차별점은 대개 기능표 비교입니다. 우리는 있는데 저쪽은 없는 칸을 찾는 방식입니다. 그런데 이 방식에는 구조적인 문제가 있습니다.

기능은 복제됩니다. 소프트웨어 기능의 복제 비용은 계속 떨어져 왔고, AI가 개발 생산성을 끌어올리면서 그 속도는 더 빨라졌습니다. 저희가 전문성의 비용이 무너진다에서 쓴 그대로입니다. 오늘 기능표에서 채운 칸은 경쟁사의 다음 릴리스까지만 유효합니다. 기능표 위에 세운 차별점은 유통기한이 있는 차별점입니다.

그래서 기능표를 요구받은 스타트업은 형용사를 만들기 시작합니다. "국내 유일", "세계 최초", "가장 앞선". 그 형용사들이 실사에서 어떻게 되는지는 공개된 숫자가 보여줍니다. 2022~2024년 추정실적으로 공모가를 산정해 코스닥에 상장한 105개사 가운데 상장 당해연도 추정치를 전부 달성한 회사는 6곳, 5.7%였습니다. 79.1%는 전 지표 미달이었습니다(금융감독원 집계, 아주경제 2026-06-10). 2015년부터 2024년 8월까지 기술특례로 상장한 203개사 중 73%는 공모가를 밑돌았습니다(2024년 국정감사). 서사는 화려했는데 구조가 따라가지 못한 것입니다.



질문을 바꾸면 답이 달라집니다 — 무엇이 다른가가 아니라 무엇이 어려운가.

03

질문을 바꿔야 한다

그렇다고 "차별점은 필요 없다"가 결론이라면 그것도 거짓말입니다. 차별점 없이 자본만으로 밀어붙이는 승부는 자본이 더 큰 쪽이 이기는 게임이고, 스타트업이 그 게임을 선택할 이유는 없습니다.

바꿔야 하는 것은 질문입니다. "경쟁사와 무엇이 다른가"가 아니라 "왜 이 회사가 이 시장을 장악하게 되는가". 두 질문은 비슷해 보이지만 답의 재료가 다릅니다. 앞의 질문은 기능표와 형용사로 답하게 되고, 뒤의 질문은 구조로 답하게 됩니다.

장악의 근거가 되는 구조는 대략 3가지입니다.

첫째, **남들이 들어오지 않는 시장에서 이익을 내는 손익 구조.** 모두가 몰리는 시장의 차별점은 금방 소진되지만, 남들이 구조적으로 선택하지 않는 시장 — 건당 계약액이 작아서, 딜리버리 원가를 통제하지 못하면 손해가 나는 시장 — 에서 이익을 내고 있다면, 그 손익계산서 자체가 진입장벽입니다. 흉내 내려면 자기 원가 구조를 통째로 바꿔야 하기 때문입니다.

둘째, **커질 때 원가가 같은 비율로 늘지 않는 구조.** 매출이 인력에 비례하는 사업은 아무리 기능이 달라도 결국 같은 곳에 도착합니다. 성장할수록 마진이 지켜지는 구조를 먼저 만든 쪽이, 같은 기능을 가진 경쟁자보다 오래 달립니다.

셋째, **돈으로 단기에 살 수 없는 자산.** 현장에서만 쌓이는 데이터, 수년의 구축 이력, 고객 검수 문서로 확인된 실적. 이런 자산은 자본을 투입한다고 6개월 만에 생기지 않습니다. 시간이 만든 자산은 시간으로만 따라잡을 수 있고, 그동안 격차는 더 벌어집니다.

이 3가지의 공통점이 있습니다. 전부 형용사가 아니라 문서로 검증된다는 것입니다. 손익계산서, 원가 구조, 검수 완료보고서. 차별점을 묻는 자리에서 꺼내야 하는 것은 수식어가 아니라 이 문서들입니다.

04

우리는 어떻게 답했나

저희도 같은 질문을 받습니다. 같은 시장을 말하는 회사는 여럿이고, 소개 자료를 나란히 놓으면 비슷한 단어가 많이 보일 것입니다. 다크팩토리, 자율제조, AI 에이전트. 언어의 차별점은 이미 소진됐습니다.

저희의 답은 언어가 아니라 위치와 손익, 그리고 그 위에서 나온 성장 궤적입니다. 저희는 시스템이 없는 상태에서 시작해야 하는 중소·중견 공장 — 건당 계약액이 크지 않아 원가 구조가 손익을 결정하는 시장 — 을 주 시장으로 선택했습니다. 그 시장에서 2024년 0.45억 원이던 매출이 2025년 14.03억 원이 됐고, 같은 해 영업이익 3.49억 원으로 흑자전환했습니다. 성장을 자본을 태워 산 것이 아니라 이익을 내면서 만들었다는 것이 핵심입니다. 그리고 2026년에는 확정계약 48억 원(수주 기준)을 확보했습니다. 이 중 올해 인식될 약 28억 원에 지난해 계약분에서 이월된 매출 17억 원이 더해져, 올해 예상 인식매출은 약 45억 원입니다. 기간 시스템 구축부터 AI 판단, 설비 제어까지를 하나의 데이터 모델 위에서 수행하는 방식이 이 손익과 성장을 함께 만들었습니다. 그리고 성과는 발주처 검수를 거친 완료보고서에 실린 값만 말합니다.

이것이 차별점이냐고 물으면, 기능표의 칸으로는 잘 잡히지 않을 것입니다. 하지만 5년 뒤 이 시장의 기본값이 누구일지를 묻는 질문이라면, 답의 재료는 여기에 있다고 생각합니다.

05

차별점은 결국 실적으로 증명된다

차별점이 꼭 있어야 하냐는 처음의 질문으로 돌아가면, 제 답은 이렇습니다. 있어야 합니다. 다만 그것은 발표 자료의 수식어가 아니라, 흑자가 찍힌 손익계산서와 시간이 쌓아 온 자산으로 있어야 합니다.

경쟁사와 나란히 놓고 다른 칸을 찾는 비교는 오늘 하루의 비교일 뿐입니다. 승부는 오늘 누가 더 달라 보이느냐가 아니라, 몇 년 뒤 누가 이 시장의 기본값이 되어 있느냐로 갈립니다. 그리고 그 자리는 가장 달랐던 회사가 아니라, 먼저 이익이 나는 구조를 만들고 그 위에 시간을 쌓은 회사가 가져갑니다.

웨이스가 하는 일이 궁금하시면: wace.me

WACE(웨이스)는 공장이 스스로 판단하고 멈추지 않게 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 회사다.

원문 blog.vexplor.com/post/what-makes-you-different
발행 2026년 8월 13일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사

회사 주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 · 사업자등록번호 439-87-02852
주소 (18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동) 1702-1708호 (영천동, 실리콘앨리동탄)
연락처 전화 070-4730-0629 · contact@wace.me
홈페이지 wace.me · linkedin.com/company/wace-inc

원문 홈페이지 링크드인