

## 4차시

### [티핑포인트]

### 유행은 어떻게 만들어지는가

#### 학습 내용

1. 티핑포인트 발생조건
2. 소수의 법칙과 상황의 힘

## 1. 티핑포인트 발생조건

몇 년 전에 지인들과 캠브리지대학교 장하준 교수의 『나쁜 사마리아인들』에 대해 토론한 적이 있다. 당시만해도 이 책에 대해 알고 있는 사람은 극히 드물었고, 책 내용도 우리나라에서 베스트셀러가 되기 힘든 분야인 경제학에 대한 것이었다. 이렇게 이 책은 소수의 사람들에게 '명저'라는 소리를 들으며 조용히 사라질 운명이었다.

그런데 놀라운 일이 벌어졌다. 무슨 유행병이 퍼지듯 갑자기 '나쁜 사마리아인들 신드롬'이 불기 시작했고, 이 책은 베스트셀러 1위에 올랐을 뿐만 아니라 '올해의 책'에도 뽑히는 등 인기가 식을 줄 몰랐다. 이렇게 알려지지 않던 책이 갑자기 베스트셀러가 되는 등, 예기치 못한 일들이 한순간에 폭발하는 그 지점을 '티핑포인트'(tipping point)라고 한다.

티핑포인트라는 말은 미국 북동부의 도시에 살던 백인들이 교외로 탈주하는 현상을 기술하기 위해 1970년대에 자주 사용한 표현이다. 사회학자들은 특정한 지역에 이주해 오는 아프리카계 미국인의 숫자가 어느 특정한 지점, 즉 20%에 이르게 되면 남아 있던 거의 모든 백인들이 한순간에 떠나버리는 한계점에 도달한다는 것을 관찰했다.

1984년 최초로 저렴한 가격의 팩스기가 도입되어 그 한 해 동안 미국에서 약 8만대가 팔렸다. 그 후 3년 동안 팩스기는 조금씩 사람들에게 점점 더 알려졌으며 마침내 모든 사람들이 팩스기를 갖게 되었다. 1987년은 팩스기의 티핑포인트였다. 1987년 한 해 동안에만 100만대가 팔린 것이다.. 어느 순간 티핑포인트가 발생하면서 너도나도 한 손에 핸드폰을 들고 다니게 되었다.

모든 사회적 유행에는 티핑포인트가 있다. 일리노이 대학의 사회학과 교수인 조너선 크레인은 사회적으로 '높은 지위'에 있는 전문직 종사자, 경영자, 교수가 같은 동네에 사는 10대들의 생활에 미치는 영향을 조사했다. 전문직 종사자 비율이 5~45%일 때는 그 동네 10대들의 임신 비율이나 퇴학 비율은 거의 보이지 않았다. 그러나 전문직 종사자의 수치가 5%이하로 떨어졌을 때 문제는 폭발적으로 증가했다. 예를 들어 흑인들이 다니는 어느 학교는 같은 마을의 전문직 종사자의 수치가 단지 2.2%(5.6%에서 3.4%로)만 떨어져도 퇴학 비율이 두 배 이상 증가했다. 동일한 상황에서 10대 소녀들의 임신 비율 역시 거의 두 배나 되었다. 우리는 일반적으로 이웃 구성원의 수준과 사회 문제의 발생이 완만히 반비례 관계에 있을 거라고 생각한다. 하지만 가끔 현실은 이런 우리의 기대를 벗어난다. 티핑포인트에 이르면 학교는 학생들을 더 이상 통제할 수 없고 가족은 갑자기 붕괴될 수도 있다.

말콤 글래드웰은 <티핑포인트>에서 이 사회적 용어를 차용하면서 티핑포인트가 3가지 요소에 의해 발생한다고 설명했다. 그는 어떤 제품이나 아이디어가 한순간에 폭발적으로 유행하기 위해서

는 '소수의 법칙', '고착성 요소', '상황의 힘' 중 최소한 하나 이상이 힘을 발휘해야 한다고 말한다. 소수의 법칙이란 사회적 유행은 특별한 소수의 능력에 좌우된다는 것이다. '고착성'은 어떠한 메시지나 이미지가 머릿속에 들어온 후 딱 달라붙어 떨어지지 않는 것으로, 메시지나 제품 그 자체가 매우 매력적이어야 티핑포인트가 발생한다는 것이다. '상황의 힘'은 같은 메시지나 제품이라 할지라도 상황에 따라 결과가 달라진다는 것을 말한다.

그런데 이 책은 소수의 법칙과 상황의 힘에 대해서는 매우 자세하게 서술하고 있는 반면에 고착성에 대해서는 분량도 매우 작고 중요하게 다루지 않고 있다. 그래서 이번 강의도 소수의 법칙과 상황의 힘 중심으로 진행하도록 하겠다. 그럼 소수의 법칙부터 알아보도록 하자.

## 2. 소수의 법칙과 상황의 힘

### 1) 소수의 법칙

먼저 소수의 법칙에 대해 알아보자. 소수의 법칙이란 사회적 유행은 특별한 소수의 능력에 좌우된다는 것이다.

미국 전염병학의 권위자인 존 포터랫(John Potterat)은 한때 콜로라도 스프링스에서 전염병인 임질을 분석한 적이 있었다. 그는 6개월 동안 임질치료를 받기 위해 공중보건소를 찾은 모든 사람들을 조사했다. 그런데 그는 조사결과에서 흥미로운 한 가지 패턴을 발견했다.

임질 환자의 절반이 콜로라도 스프링스에서 약 6%의 면적을 차지하는 4개의 동네에서 발생한 것이다. 그리고 그 6%의 절반에 해당하는 사람들은 똑같은 술집 6곳을 다녔다. 포터랫은 그 다음 소규모 하위 집단 중에서 768명을 인터뷰했다. 그 결과에 따르면 600명의 사람들은 임질을 전염시키지 않았거나 한 사람에게만 옮겼다. 결국 콜로라도 스프링스의 임질을 증폭시킨 사람들은 나머지 168명이었다. 다시 정리해 보면 이 168명이 10만 명이 넘는 콜로라도스프링스에 있는 4개 동네의 6개 술집을 다니면서 매우 많은 성적 파트너와 만나며 임질을 퍼뜨린 것이다. 그렇다면 사회적 전염현상은 어떨까? 전염병이 퍼져나가는 것과 같은 메커니즘을 따를까?

1960년대 후반에 심리학자인 스탠리 밀그램(Stanley Milgram)은 '사람들이 어떻게 서로 연결되어 있는가'를 알아보기 위해 역사적인 실험을 했다. 그는 네브래스카 주의 오마하에 살고 있는 160명에게 우편물을 보냈다. 그 편지 안에는 매사추세츠 주의 샤론에 살며 보스턴에서 일하는 어떤 주식중개인의 주소와 이름이 쓰여 있었다. 그리고 그 편지를 그 주식중개인에게 좀 더 빨리 전해 줄 사람을 찾아 전달해 달라고 했다. 밀그램은 이 실험을 통해 대다수의 편지가 5,6단계를 거쳐 그 주식중개인의 손에 닿았다는 사실을 알아냈다. 여기서 나온 것이 바로 '6단계 거리'다. 이 실험으로 인간은 의외로 서로 상당히 밀접하게 연결되어 있다는 것을 알 수 있었다.

그런데 이 실험에서 '6단계 거리' 못지않게 흥미로운 패턴이 발견되었다. 그것은 편지의 절반이 제이콥스, 존스, 브라운이라는 단 3명의 인물에 의해 주식중개인의 사무실에 배달되었던 것이다. 매우 넓은 미국 중서부 도시에서 무작위로 선정된 160명의 손에서 흘러나온 편지의 절반이 단 3명에게 수렴된 것이다. 이 세상은 소수의 사람들을 중심으로 연결되어 있었다. 그리고 사회적 전염은 이 소수의 사람들에 의해 이루어진다. 미국의 베스트셀러 중 하나인 론다 번의 『시크릿』은 커넥터인 오프라 윈프리의 쇼에 소개되면서 이른바 대박을 칠 수 있었다. 연예인, 명사, 언론, 파워블로거 등이 바로 소수의 법칙을 이어줄 영향력 있는 '소수'라고 할 수 있다.

그런데 글래드웰은 이 소수의 사람들을 세 가지 부류로 분리해서 설명한다. 첫 번째는 커넥터

(Connector)이다. 커넥터는 말 그대로 많은 사람들을 알고 있고 사람과 사람을 연결해주는 사람이다. 그런데 너무 많은 사람을 알고 있다는 사실은 제대로 아는 사람은 별로 없는 것이 아닌가? 실제로 그럴 수 있다. 보통 커넥터들은 수천 명의 사람들과 접촉하고 만나기 때문에 그들 모두를 알 수 없다. 그런데 이러한 ‘약한 유대관계’는 비즈니스에 매우 효용이 높다.

사회학자인 마크 그래노베터는 수백명의 전문직 종사자들을 인터뷰 해 어떻게 직장을 구했는지를 알아봤다. 인터뷰를 한 사람들 중 56%가 개인적인 연고를 통해, 18.8%가 광고, 스카우트 등의 공식적인 수단을 통해, 20% 정도가 취직 시험을 통해 직접 직장을 구했다는 사실을 알아냈다. 직장을 구하는 데 개인적인 접촉을 통하는 것이 최선이라는 것은 그다지 놀랄 일이 못된다. 하지만 희한한 점은 개인적인 연고로 직장을 구한 대다수가 ‘약한 유대 관계’를 통해서였다는 점이다. 직장을 구하는 데 정보를 준 사람들 중 오직 16.7%만이 좋은 친구처럼 ‘자주’ 만났다고 대답했다. 55.6%는 ‘간혹’ 만났고, 28%는 ‘어쩌다 드물게’ 만났을 뿐이다. 사람들은 친구를 통해서가 아니라 안면 있는 사람들을 통해 직장을 구하고 있었다.

왜 그럴까? 그래노베터는 새로운 직장을 구하거나, 새로운 정보, 새로운 아이디어를 얻을 때 ‘약한 유대 관계’가 강한 유대 관계보다 더 중요하다고 주장한다. 즉 다른 세계에 속한 사람들이 더 새로운 것을 알고 제시해 줄 수 있다는 것이다. 결국 커넥터는 많은 이들에게 새로운 일자리와 정보 그리고 사람을 제공해 줄 수 있는 인물인 것이다.

글래드웰은 커넥터가 되기 위한 7가지 습관을 제시하고 있다.

1. 아는 사람들을 만들어가는 과정은 자기 목적을 이루기 위한 것이 아님을 기억하라. 특히 사업 전략의 일환으로 사람들을 수집하지는 말라.
2. 사람을 사귀는 데 있어 공격적인 자세를 버려라.
3. 상대방의 깊은 곳에 위치하려고 하기보다는 단순한 관찰자에 가까워지도록 노력하라.
4. 진심으로 사람들을 좋아하라.
5. 사람들이 자신에게 계속 끌릴 수 있게 교제하고 상호 작용하는 패턴을 습득하라.
6. 상대방에 대한 세부적인 사항들을 기억하라. 상대방의 이름과 주소, 어떤 상황에서 그 사람을 만났는지 자세하게 메모하라.
7. 일단 안면이 있는 사람들과의 교제에 따르는 의무를 회피하지 말라. 단, 친하지만 무심한 사회적 관계를 유지하고 무시만 만남을 즐겨라.

소수의 법칙에 속하는 두 번째 소수는 메이븐(Maven)이다. 메이븐은 이디시어에서 유래되었으며 ‘지식을 축적한 자’라는 의미이다. 커넥터가 사람전문가라면 메이븐은 정보전문가이다. 자신의 주변을 한 번 둘러보라. 어떤 물건을 살 때 당신이 조언을 구하는 사람이 있는가? 그 사람이 메이

본이다. 메이븐은 특정 분야에 정통하여 우리에게 믿을 수 있는 정보를 제공해 주는 사람이다. 나도 이 강의를 통해 여러분께 메이븐 역할을 하고 있다. 메이븐 연구의 선구자인 플로리다 대학의 교수인 린다 프라이스는 ‘메이븐’을 다음과 같이 규정하고 있다.

1. 메이븐은 수동적인 정보 수집가가 아니다 : 메이븐은 가격을 어떻게 해야 최고로 잘 흥정할 수 있는지 그 방법에만 사로잡혀 있지 않다. 그들이 다른 사람과 구별되는 것은 일단 어떤 식으로 거래하는 것이 최선의 방식인지를 알아낸 다음, 사람들에게 말해 준다. 그들은 소비자들과 제품, 가격, 가게 등에 관한 문제를 끄집어내어 토론하기를 좋아하며 소비자의 요구에 반응한다.
2. 메이븐은 시장의 조력자가 되기를 꿈꾼다 : 메이븐은 쿠폰을 분배한다. 그들은 당신을 쇼핑하러 데리고 간다. 그들은 당신을 위해 쇼핑을 해주기도 한다. 그들은 다른 사람들보다 다섯 배 정도는 더 많은 쿠폰을 나눠준다. 그들은 다른 사람들을 시장으로 연결시켜 주는 사람이다. 그들은 시장 내부에서 전문가들이다. 그들은 어떤 가게의 화장실이 어디에 있는지 안다. 그것이 그들이 가지고 있는 지식의 일종이다.
3. 메이븐은 사물보다 사람을 좋아한다 : 전문가는 사물에 관해 말하고 논의한다. 왜냐하면 사물 자체를 좋아하는 사람들이기 때문이다. 하지만 메이븐은 대상에 관해 말하지 않는다. 반면 사람을 좋아하기 때문에 그들의 결정을 도와주려고 한다. 이런 사람들이 시장 메이븐이 되는 것이다. 메이븐은 사회적으로 보다 동기화된 사람들이다.

소수의 법칙의 소수에 속하는 세 번째는 세일즈맨(Salesman)이다. 커넥터가 사람전문가, 메이븐이 정보전문가라면 세일즈맨은 설득전문가이다. 세일즈맨은 우리가 어떠한 메시지와 정보에 관계인가 믿기 미심쩍어할 때 능수능란하게 우리를 설득시킨다. 세일즈맨은 다른 두 집단만큼이나 사회적 전염을 발화시키는 핵심적인 역할을 한다. 글래드웰은 성공적인 세일즈맨이 되기 위한 7가지 습관을 다음과 같이 제시하고 있다.

1. 언제 어디서나 활기 넘치는 모습으로 고객들을 대면하라. 상황과 상대에 따라 적절한 인사법을 취한다.
2. 고객을 제2의 가족으로 여겨라. 고객을 또 하나의 가족으로 여기고 고객을 위해 최선을 다할 수 있어야 한다.
3. 지루하지 않은 어투와 적절한 템포로 대화하라. 잠시 땀을 흘리다가도 폭발적으로 토해내는 등 말하는 속도를 조절한다. 때로 여담을 적절히 활용한다.
4. 고객을 수단으로 여기지 말라. 자신의 직업에 자부심을 갖고 고객들을 도와준다는 사실을 즐기는 것이 중요하다.

5. 고객의 요청에 결코 'NO' 하지 말라. 고객들에게 다른 곳에서는 얻기 힘든 서비스와 전문적인 지식을 제공한다.
6. 합리적이고 일관성 있는 주장을 펼쳐라. 언제 어떤 고객들의 질문에 맞닥뜨려도 당황하지 않도록 미리 다양한 질문을 예상하여 답변을 준비해 두어야 한다.
7. 긍정적인 사고를 하라. 긍정적인 사고는 고객에게 호감을 주며, 난관을 극복하는 원동력이 된다. '무엇이든 시도해 보지 않으면 결코 성공할 수 없다'는 사실을 기억하라.

어떤 아이디어나 제품을 유행을 시킴에 있어 커넥터, 메이븐, 세일즈맨의 힘은 대단하다. 그러기에 당신의 비즈니스에서 먼저 자신을 제대로 탐색해 봐야 한다. 내 스스로 커넥터, 메이븐, 세일즈맨이 될 수 있는지 말이다. 그러나 이런 소수가 되는 것은 결코 쉽지 않다. 어느 정도 타고난 자질도 있어야 한다. 내가 노력을 해도 저런 소수가 될 수 없을 것 같을 땐 어떻게 해야 할까? 좌절할 필요 없다. 대신 자신 주변의 커넥터, 메이븐, 세일즈맨을 자신의 핵심적인 인맥으로 만들면 된다. 그들과 신뢰가 쌓이면 쌓일 경우 당신은 그들의 힘에 도움을 받을 수 있다. 하지만 힘을 이용하기 위해서 인맥을 쌓는다면 실패하게 될 것이다. 커넥터, 메이븐, 세일즈맨이 그랬던 것처럼 진심으로 이들을 대하여야 한다.

## 2) 상황의 힘

'상황의 힘'은 같은 제품이라도 상황에 따라 결과가 달라질 수 있다는 것을 말한다. 즉 티핑포인트에 도달하기 위해서는 주변환경이 그런 상황이 될 수 있도록 조성되어야 한다. 정말 그렇게 상황이라는 것이 그렇게 중요할까? 두 가지 실험을 통해 상황과 환경의 힘이 얼마나 중요한지 알아보자.

하이테크 헤드폰을 만드는 회사가 시장조사를 하기 위한 것이라며 학생들을 모집했다. 회사는 학생들에게 헤드폰을 끼고 춤을 추거나 운동을 하는 동안 헤드폰이 잘 작동하는지 시험해 보라고 했다.

모든 학생들은 일련의 노래를 들은 후, 대학의 수업료를 현재의 587달러 수준에서 750달러로 인상해야 한다고 주장하는 라디오 논설을 들었다. 학생들 중 3분의 1은 테이프를 듣는 동안 머리를 위아래로 격렬하게 흔들어야 한다는 말을 들었다. 그리고 3분의 1은 테이프를 듣는 동안 좌우로 고개를 흔들라는 지시를 들었고, 나머지 3분의 1은 가만히 있으라는 말을 들었다.

실험이 끝난 후 학생들에게 짙막한 설문지가 주어졌다. 노래와 고개를 흔드는 효과 사이에 어떤 관계가 있는지를 물었다. 그리고 마지막 질문에 실험팀이 정말 알고자 하는 다음과 같은 문항을 슬쩍 끼워넣었다.

"학부생들의 연간 등록금이 어느 정도면 알맞다고 생각하는가?"

실험결과는 믿기 힘들 정도로 충격적이었다. 머리를 흔들지 않고 가만히 있었던 학생들은 논설의 영향을 받지 않았다. 그들은 582달러가 적당하다거나 아니면 기존의 수업료 수준과 비슷해야 한다고 주장했다. 그런데 방송 논설을 들으면서 머리를 좌우로 흔들었던 학생들은 기존의 등록금에 강력히 반발했다. 그들은 연간 등록금이 457달러 수준으로 인하되기를 바랐다. 반면 머리를 위아래로 흔들라는 지시를 받았던 학생들에게는 라디오의 논설이 대단히 설득력이 있었다. 그들은 평균적으로 646달러 정도로 인상하기를 원했다. 표면상으로는 전혀 다른 이유를 내세워 고개를 위아래로 흔드는 단순한 동작만을 시켰을 뿐인데도, 호주머니에서 돈을 꼬집어내려는 정책에 충분히 우호적으로 만들 수 있었다. 어떠한 상황에 있느냐에 따라 의사결정이 달라진 것이다.

또 다른 실험을 보자. 프린스턴대의 심리학자인 존 달리(John M. Darley)와 대니얼 벡슨(Daniel Batson)은 '착한 사마리아인'이라는 성경 이야기에 영감을 받아 신학생을 대상으로 한가지 연구를 했다. 착한 사마리아인 이야기는 여행 도중 길가에 방치되어 죽어가고 있는 강도당한 사람을 성직자인 제사장도 아니고 신앙심이 좋은 레위인도 아닌, 유대인에게 멸시를 받았던 사마리아인이 도와주었다는 이야기이다.

달리와 벡슨은 학생들을 개별적으로 만나서 성경적인 주제에 맞는 짧은 즉흥 이야기를 준비하라고 요구했다. 그리고 학생들이 발표하러 가는 길에 머리를 숙이고 눈을 감은 채 기침과 신음을 하면서 골목길에 쓰러져 있는 남자와 마주치도록 해놓았다.

그외에도 달리와 벡슨은 학생들이 발표하러 가기 전에 여러 가지 변수를 상정했다. 먼저 모든 학생들에게 왜 신학을 선택했는가라는 설문지를 나누어 주었다. 종교를 개인적이고 영적인 성취의 수단으로 간주하기 때문인가, 일상생활에서 의미를 찾는 실제적 도구를 찾기 위해서인가, 혹은 다른 사람들을 돕기 위한 것인가 식의 질문이었다.

설문 이후에 어떤 학생들에게는 전문적인 목사와 종교적인 소명의 상관성에 대해서 말해 보라고 했고, 어떤 학생들에게는 선한 사마리아인의 이야기를 들려주었다. 또한 다른 학생들에게는 이야기 도중 갑자기 시계를 보며 발표시간이 늦었으니 빨리 출발하라고 재촉했다. 만약 사람들에게 이 학생들 중 어떤 학생 그룹이 착한 사마리아인의 역할을 많이 할 것인지 예측해 보라고 하면, 십중팔구는 다른 사람을 돕기 위해 성직자가 되려는 학생들이나 방금 전에 착한 사마리아인의 이야기를 들은 학생들을 꼽을 것이다. 그러나 결과에 가장 큰 역할을 한 것은 마음속의 신념도 아니고 이야기도 아니었다. 바로 상황이었다.

할 수 없이 시간에 쫓긴 학생들은 단지 10%만이 선한 사마리아인이었다. 반면에 시간여유가 있었던 학생들은 63%나 선한 사마리아인이 되었다. 늦었다는 한마디는 동정심에 입각해 신학을 선택한 학생들을 무관심한 이기적 인간으로 만들기에 충분했다.

전 세계를 강타한 싸이의 '강남스타일' 뮤직비디오를 생각해 보자. 강남스타일은 고착성과 특히



상황의 힘이 어떻게 티핑포인트를 일으키는지를 잘 알려 준다. 당신도 '강남스타일'의 뮤직비디오를 보았을 것이다. 한 번 들으면 귀에 착착 감기는 음율과 위트 넘치는 가사, 그리고 무엇보다 배꼽잡고 볼 수밖에 없는 뮤직비디오는 이 노래가 사람들의 머릿속에 딱 달라붙게 하는데 손색이 없다는 것을 알 수 있다. 즉 고착성이 뛰어나다는 것이다.

그런데 동영상을 공짜로 올리고, 무료로 볼 수 있으며, 하루에도 수백 만, 또는 천만 명 이상이 방문하는 유튜브가 없었다면 어떻게 되었을까? 싸이는 결코 세계 속으로 뻗어나갈 수 없었을 것이다. 이것이 바로 상황의 힘이다.

강의 앞부분에서 언급한 <나쁜 사마리아인들>은 우리나라에서 어떻게 베스트셀러가 되었을까? 선진국들의 가면 속 얼굴을 드러내 주는 흥미로운 이야기였지만, 티핑포인트에 도달하기에는 책의 주제가 너무 어려웠다. 하지만 저자인 장하준 교수가 캠브리지대학교 교수이며, 세계의 지성 노암 촘스키와 노벨상에 빛나는 조지프 스티글리츠가 추천했다는 점, 그리고 노블리스 오블리제를 실천했던 독립운동가 집안 출신이라는 사실은 사람들의 뇌리에 크게 자리잡았다. 그런데 무엇보다 <나쁜 사마리아인>이 날아오를 수 있었던 이유는 국방부에서 '불온서적'으로 지정한 사실이 언론을 통해 알려지자, '도대체 어떤 책이길래 불온서적이 되었을까'라는 궁금증이 폭발하면서 티핑포인트에 이를 수 있었다. 이러한 상황이 없었다면 명저임에도 불구하고 초대형 베스트셀러가 되기는 힘들었을 것이다.

모든 사회적 유행에는 티핑포인트가 있다. 티핑포인트는 어떤 제품이나 아이디어가 한순간 폭발적으로 전염되는 것을 말한다. 말콤 글래드웰은 티핑포인트가 3가지 요소, 소수의 법칙, '고착성 요소', '상황의 힘' 중 최소한 하나 이상이 힘을 발휘해야 한다고 말한다. 소수의 법칙이란 사회적 유행은 특별한 소수의 능력에 좌우된다는 것이다. '고착성'은 어떠한 메시지나 이미지가 머릿속에 들어온 후 딱 달라붙어 떨어지지 않는 것으로, 메시지나 제품 그 자체가 매우 매력적이어야 티핑포인트가 발생한다는 것이다. '상황의 힘'은 같은 메시지나 제품이라 할지라도 상황에 따라 결과가 달라진다는 것을 말한다. 이 세가지의 요소를 잘 이용하게 된다면 당신의 비즈니스 또한 티핑포인트를 맞이할 수 있을 것이다.