

12차시
[설득의 심리학]
사람의 마음을 사로잡는 6가지 불변의
원칙

학습 내용

1. 설득의 과정
2. 설득의 6가지 원칙

1. 설득의 과정

당신이 도서관의 복사기 앞에 서 있는 학생에게 이렇게 말했다고 하자.

"실례합니다. 제가 복사할 서류가 5장 있는데, 복사기를 먼저 사용해도 될까요?"

그렇다면 아마도 10명 중 6명은 당신의 호감가는 이웃이 될 것이다. 그럼, 어떻게 하면 그 호감가는 이웃을 늘릴 수 있을까? 다음과 같이 물어보면 된다.

"실례합니다. 제가 복사할 서류가 5장 있는데, 복사기를 먼저 사용해도 될까요? 왜냐하면 제가 몹시 바빠서요."

당신이 이렇게 말했다면 10명 중 1명만이 당신을 무안하게 할 것이다. 단지 한 문장을 더함으로써 3명의 이웃을 착한 사마리아인으로 만든 것이다. 그렇다면 무엇이 이웃 3명의 행동을 바꾸게 했을까? 가장 상식적인 해답은 '바쁘다'는 이유가 상대방의 마음을 바꾸는 원동력이 되었다는 것이다. 그런데 과연 그럴까? 당신이 다른 문장을 넣어 다음과 같이 말했다고 해 보자.

"실례합니다. 제가 복사할 서류가 5장 있는데, 복사기를 먼저 사용해도 될까요? 왜냐하면 제가 복사를 좀 해야 하거든요."

처음의 문장에 '왜냐하면 복사를 해야 하기 때문'이라는 문장만 추가가 되었다. 이런 어처구니없는 문장 추가가 얼마나 상대방을 설득했을까? 놀라지 마시라. 무려 10명 중 9명이 복사기를 양보했다.

이 실험은 사회 심리학자 엘렌 랭거가 실시한 것으로 결과를 더 정확히 말하면, 바쁘다는 이유를 추가할 경우 94%가, 어처구니없는 이유를 추가할 경우에는 93%가 복사기를 양보했다. 즉 설득에서 납득할 만한 이유라고 여겨지는 '바쁘다'는 내용보다는 그저 '왜냐하면'이라는 단어 하나가 진짜 힘을 발휘한 것이다.

세일즈는 곧 설득이다. 설득에 대한 최고의 고전 중 하나인 로버트 치알디니 교수의 『설득의 심리학』이 2013년 5번째 개역으로 멋지게 재탄생했다. 그전보다 좀 더 재미있고 실용적이면서 과학적 근거가 확실한 내용을 보강했는데 과거보다 더 발전한 세일즈의 고전이 된 것 같다.

우리는 현재 그 어느 때보다 복잡하고 혼란스러운 환경 속에 살고 있다. 이런 환경에 적응하기 위해서는 지름길로 갈 수 밖에 없다. 우리는 만나는 모든 사람, 사건, 거래들을 완벽히 분석할 수가 없다. 그래서 고정관념이나 경험법칙 등을 사용해 몇 가지 핵심적인 특징으로 대상을 분류하고, 이러한 특징들이 나타날 때에는 특별한 사고 과정없이 자동적으로 반응하게 된다.

앞서 살펴본 복사기 양보 실험처럼 '왜냐하면'이라는 이 한마디에 그 뒤에 나오는 이유가 좀 이상하더라도, 우리는 거의 자동적으로 양보를 하게 된다. 설득을 당하는 것이다. 그런 의미에서 <설득의 심리학>은 고약하기 짝이 없는 책이다. 설득을 당할 수 밖에 없는 우리의 약점들을 그대로 드러내기 때문이다. 로버트 치알디니는 설득의 무기로서 상호성의 원칙, 일관성의 원칙, 사

12. [설득의 심리학] 사람의 마음을 사로잡는 6가지 불변의 원칙

회적 증거의 원칙, 호감의 원칙, 권위의 원칙, 희귀성의 원칙, 이렇게 6가지 원칙을 제시하고 있다. 그럼 지금부터 하나씩 살펴해보도록 하자.

2. 설득의 6가지 원칙

1) 상호성의 원칙

상호성의 원칙에 따르면 우리는 다른 사람한테 뭔가를 받으면 그에 상응하는 보답을 해야 한다는 강박관념에 시달린다. 누군가 우리에게 호의를 베풀면 우리도 호의로 갚아야 한다. 누군가에게 생일 선물을 받으면 우리도 상대의 생일을 기억했다가 선물을 해야 하며 누군가 우리를 파티에 초대하면 우리도 파티를 열어 상대를 초대해야 한다. 상호성의 원칙은 타인의 호의나 선물, 초대 등이 미래에 우리가 갚아야 할 빚이라는 사실을 일깨워준다. 이러한 부채의식이 얼마나 보편적인지 ‘당신께 갚아야 할 의무가 있습니다(much obliged)’라는 말이 ‘감사합니다(thank you)’와 동의어로 쓰일 정도이며 이런 현상은 영어뿐 아니라 다른 언어권도 마찬가지다. 고맙다는 뜻을 지닌 일본어 ‘스미마센’은 미래에 자신의 의무를 다하겠다는 의미를 함축하는데 글자 그대로 해석하면 ‘끝나지 않을 것입니다. 다 갚지 못할 것입니다’라는 뜻이다.

심리학자 데니스 레건(Dennis Regan)의 연구팀은 실험 참가자들을 다른 참가자 한 명과 함께 미술 작품 몇 점을 평가하도록 하는 미술 감상 실험에 참가시켰다. 하지만 다른 참가자는 레건 박사의 조수였고 진짜 실험은 상호성의 힘이 얼마나 큰지를 알아보는 것이었다. 첫 번째 실험에서는 휴식 시간에 조수가 밖에 나가 콜라 두 병을 들고 들어와 한 병은 자신이 마시고 다른 한 병은 실험 참가자에게 주었다. 두 번째 실험에서는 조수가 아무런 호의를 베풀지 않았다.

미술 작품 평가가 끝나고 조는 실험 참가자에게 한 가지 부탁을 했다. 당첨되면 신차를 받을 수 있는 복권을 자신이 지금 판매 중인데 복권 최대 판매자는 상금으로 50달러를 받게 되어 있으니 한 장에 25센트짜리 복권을 구매해달라는 내용이었다. 이 연구의 주목적은 두 가지 조건에서 피험자가 구입하는 복권의 매수가 얼마나 달라지는가를 보는 것이었다. 연구 결과 호의를 받은 실험 참가자들은 그렇지 않은 참가자들보다 무려 2배나 많은 복권을 사주었다.

그런데 더 흥미로운 것은 무언가를 호의를 받으면 기존에 갖고 있던 호감도와는 상관 없이 부채 의식을 느낀다는 사실이다. 레건 교수는 상대에 대한 호감도가 복권 판매에 얼마나 영향을 주는지 사전 조사를 했는데 실험 참가자에게 호의를 베풀지 않았을 때에는 호감도와 복권 매수가 정비례였지만 조수가 호의를 베풀었을 경우 호감도와 상관없이 실험참가자들은 복권을 많이 사주었다. 상호성은 기존에 갖고 있는 호감도마저 압도해 버린다.

상호성의 원칙에서 핵심은 ‘먼저 베풀고 나중에 얻어내는’ 것이다. 다음의 다양한 연구들을 보자. 설문 조사원들이 설문지를 발송할 때 소액현금을 선물로 넣어 보내면 동일한 금액을 설문 응답 이후 보답으로 제공하는 경우보다 설문 응답 확률이 눈에 띄게 높아진다고 한다. 심지어 다른 연구에서는 보험 관련 설문지에 5달러를 ‘선물’로 동봉해 보낼 경우 설문 응답 후 보답으로 50달러를 지급하는 경우보다 두 배나 높은 효과를 얻었다. 식당 종원들 역시 손님들에게 영수증과

함께 사탕이나 껌 등을 제공하는 것만으로도 더 많은 팁을 받을 수 있었다. 또한 판매사원들도 뭔가 선물을 받은 고객들이 평소라면 거절했을 제품과 서비스를 좀 더 기꺼이 구매하려는 경향을 보인다는 사실을 발견했다.

만약에 호의가 원치 않은 것이라면 어떨까? 그래도 상호성의 원칙은 적용된다. 미국 상이군인협회의 보고에 따르면 단순한 기부금 요청 편지에 대한 응답률은 18퍼센트 정도라고 한다. 그런데 편지와 함께 상대가 부탁하지도 않은 선물(접착체를 바른 주소 라벨)을 동봉해 보내자 성공 확률이 35퍼센트까지 거의 두 배나 치솟았다.

게다가 더 흥미로운 사실은 상호성의 원칙은 불공평한 교환을 일으킨다는 것이다. 앞서 레건 교수의 연구에 의하면 실험 당시 콜라는 10센트였는데 콜라 한 잔을 얻어 먹은 실험 참가자들은 평균적으로 25센트짜리 복권 2개를 구매했다. 투자 대비 수익률이 500%에 달한다.

그렇다면 왜 이런 현상이 일어나는 것일까? 먼저 부채의식은 상당히 불쾌한 감정이라는 점이다. 누구나 빚진 느낌은 싫어하며 마음이 불편하기 때문에 빨리 갚아버리고 싶어한다. 그래서 원치 않은 선물을 받아도 보답을 하며 또한 받은 것 이상을 보답하기도 하는 것이다. 사회적 이유도 있다. 상호성의 원칙을 어기고 다른 사람의 호의를 받기만 한다면 사회적으로 배척을 받을 확률이 높아진다. 남을 등쳐먹는 배은망덕한 사람이라고 한 번 낙인 찍히면 이 사람은 기피 대상 1순위가 되어 비즈니스는 물론이거니와 원활한 사회생활을 할 수가 없다. 그만큼 상호성의 원칙은 강력한 것이다.

2) 일관성의 원칙

우리는 일단 어떤 선택을 하거나 입장을 취하면 스스로나 다른 사람에게 기존의 태도와 일관성을 유지해야 한다는 압력을 받는다. 그 압력 때문에 우리는 이미 내린 결정을 정당화하는 반응을 보인다. 그래야만 자신이 올바른 자신이 올바른 결정을 내렸다고 확신할 수 있고 당연히 그 결정으로 기분이 좋아지기 때문이다. 실제로 경마시합에서 베팅을 하고 나면 자신이 선택한 말의 우승 가능성을 베팅 전보다 더 확신한다고 한다. 이것이 바로 일관성의 원칙이다.

한 연구진이 뉴욕 시의 해변에 절도 장면을 설정해 개인적인 위험을 무릎쓰고 범죄를 막으려는 목격자가 얼마나 되는지 살펴보았다. 먼저 해변에 누워 있는 일반인들 중에서 무작위로 피험자를 선택한 후 연구자의 공모자 한 명이 피험자의 1.5미터 근방에 나란히 타월을 깔고 누웠다. 공모자는 몇 분 정도 비치타월 위에 누워 휴식을 취하며 휴대용 라디오를 듣다가 조용히 일어나 소지품을 그대로 둔 채 해변 산책을 나섰다. 잠시 후 연구자가 도둑 행세를 하며 등장해 공모자가 두고 간 라디오를 집어들고 도주를 시도했다. 예상대로 일반적인 상황에서 위험을 감수하며 도둑을 저지하려는 피험자가 많지 않았다. 전체 20명 중 4명 뿐이었다. 그러나 똑같은 실험에 약간

의 변화를 주어 다시 20회 실시하자 완전히 다른 결과가 나타났다. 이번에는 공모자가 소지품을 두고 산책을 나서기 전 피험자에게 ‘제 짐 좀 봐주세요’라고 간단한 부탁을 했고 당연히 대부분의 피험자들이 승낙했다. 그리고 나자 일관성 원칙의 영향으로 20명 중 19명의 피험자가 거의 자경단원 수준의 의협심을 발휘해 도둑을 쫓아가 멈춰 세우고 해명을 요구했으며 육탄전을 벌여 라디오를 빼앗아 오기도 했다.

일관성이 이토록 강력한 동기로 작용하는 이유는 사람들은 일관성이 없음을 바람직하지 못한 특성으로 여기기 때문이다. 언행일치가 이루어지 않고 자신의 신념대로 행동하지 않는 사람은 신뢰할만한 사람이 아니라고 여기기 때문에 우리는 한 번 어떤 방향으로 입장정립을 하면 그 방향 그대로 고수하려는 성향이 있다.

그렇다면 비즈니스에서 일관성의 원칙을 어떻게 활용할 수 있을까? 바로 ‘한 발 들여놓기’ 전략을 활용하면 된다. 사회과학자들이 이 전략의 효과를 처음 실감한 것은 심리학자 조너선 프리드먼의 연구에 의해서였다. 자원봉사자로 가장한 연구진이 캘리포니아의 주택가에서 집집마다 방문해 집주인들에게 터무니없는 부탁을 해보았다. 각 가정 앞마당 잔디밭에 공익 간판을 세우도록 허락해달라는 부탁이었다. 공익 간판 설치 사례라고 제시한 사진은 볼품없는 글씨체로 ‘안전운전 하세요!’라고 쓴 아주 커다란 입간판이 아름다운 주택의 전망을 완전히 망쳐 놓는 장면이었다. 입간판 평균 설치 비율은 17%로 당연히 대다수의 주민들이 거절을 했다. 하지만 한 그룹의 주민들은 무려 76%가 입간판 설치를 허락했다. 왜 이런 일이 벌어진 것일까?

이 주민들은 2주 전에 안전운전과 관련된 소소한 참여를 이미 한 것이었다. 2주 전 또 다른 자원봉사자들은 이 주민들을 방문해 ‘안전운전’이라고 쓰여진 아주 작은 간판을 설치해 달라고 부탁했다. 주민 대부분이 허락할만큼 소소한 요청이었다. 하지만 그 효과는 엄청났다. 조금이라도 발을 들여 놓은 주민들은 자신의 일관성을 고수하기 위해 볼품 없는 커다란 입간판을 설치하게 된 것이다.

그래서 만약 협상 대상이나 소비자들로 하여금 초반에 어떻게든 첫 발을 들여 놓게 해 입장정립을 하게 한다면 소기의 성과를 거둘 수 있는 것이다. 그런데 입장정립에 있어서 가장 효과가 큰 것은 문서를 작성하는 행위이다. 암웨이는 영업사원들에게 개인별 판매 목표를 세우고 이를 문서고 꼭 작성하도록 지시한다. 문서로 작성할수록 목표 달성률이 높아진다고 한다. 방문판매 회사들은 거래 취소율을 줄이기 위해 계약서 작성을 영업사원이 아니라 고객에게 맡긴다. 고객에게 직접 서류를 작성하도록 하면 ‘나중에 계약을 취소하지 못하게 하는 매우 중요한 심리적 방어막’이 된다고 한다. 또한 구매후기 이벤트를 하면 그를 적으면서 제품에 대해 더 좋아지게 되고 반품률도 당연히 떨어지게 된다.

하지만 이러한 입장정립을 소비자나 직원들이 타의에 의해서 한다는 생각을 하게 하면 안된다. 자기 자신이 스스로의 생각으로 결정했다고 여겨야 한다. 그렇지 않으면 일관성의 효력은 떨어지게 된다.

3) 사회적 증거의 원칙

코미디나 예능 프로그램을 보면 웃긴 장면이 나올 때 녹음된 웃음소리가 나온다는 것을 알 수 있을 것이다. 그런데 그 웃음소리는 너무나 식상해서 좋아하는 사람이 별로 없다. 가끔은 우끼지도 않는데 억지웃음으로 일으켜서 프로그램 격이 떨어지는 것 같기도 하다. 개인적으로 시대가 지나면서 이런 녹음된 웃음소리는 안쓰게 될 것이라 생각했다. 하지만 잘나가는 예능 프로그램이라 할지라도 여전히 녹음된 웃음 소리를 사용하고 있다. 전문가들이 시청자들의 마음을 아직도 모르는 것일까? 왜 똑똑하고 노련한 제작자들이 이 어리석은 관행을 악착같이 고집하는 것일까? 여기에는 간단하고 흥미로운 이유가 있다. 바로 제작자들이 사회심리학 연구 결과를 잘 알고 있기 때문이다. 연구에 따르면 코미디 프로그램에 녹음된 웃음소리를 삽입하자 시청자들이 더 자주, 더 오래 웃었을 뿐 아니라 프로그램도 더 재밌다고 평가했다. 이는 특히 수준이 떨어지는 코미디의 경우 더 효과적이다.

녹음된 웃음된 웃음소리가 효과를 발휘하는 이유를 이해하려면 또 하나의 강력한 설득의 무기인 ‘사회적 증거의 원칙’을 살펴봐야 한다. 이 원칙에 따르면 우리는 옳고 그름을 판단할 때 다른 사람들이 내린 판단을 근거로 삼는다. 특히 어떤 행동이 옳고 그른지 결정해야 할 때 더욱 그렇다. 우리는 특정 상황에서 특정 행동의 옳고 그름을 판단할 때 얼마나 많은 사람들이 같은 행동을 하는지 살펴본다.

다른 사람들이 많이 하는 행동을 옳은 행동으로 보는 경향은 대체로 유익하게 작용한다. 사회적 증거에 부합하는 행동을 할수록 실수할 확률이 눈에 띄게 줄어들기 때문이다. 일반적으로 다수가 하는 행동은 올바른 행동인 경우가 많다. 그러나 녹음된 웃음소리처럼 이러한 우리의 성향을 비즈니스에 역이용할 수가 있다. 개인적으로 베스트셀러 중에 별로 좋지 않은 책을 볼 때가 많다. 책의 내용보다는 저자의 인지도나 초반에 자신이 갖고 있는 조직과 엄청난 비용이 드는 마케팅을 활용하게 되면 어느 정도 베스트셀러 순위에 오르면 이렇게 한번 베스트셀러에 오르면 사람들은 다른 사람들이 좋아하는 책이 당연히 좋을 것이라는 생각으로 그 책을 사게 된다. 베스트셀러 순위에 오르는 그 자체가 책 내용의 좋고 나쁨의 여부를 압도하는 것이다. 그렇기 때문에 초반 ‘사재기’같은 편법이 발생하는 것이다.

그렇다면 사회적 증거의 원칙이 언제 가장 큰 영향력을 발휘하게 될까? 첫 번째 조건은 ‘불확실성’이다. 애매모호한 상황에서 확신이 없을 때는 다른 사람들의 행동을 관찰하고 그런 행동을 옳은 것으로 받아들일 확률이 높다. 예를 들어 분명한 응급상황보다는 애매한 상황을 목격한 행인들이 다른 행인들의 행동에 더 많은 받는다. 두 번째 조건은 ‘유사성’이다. 사람들은 자신과 비슷한 사람들을 따라하는 성향이 있다. 사회학자 데이비드 필립스가 정리한 자살 통계자료를 살펴보면

면 사람들이 자신과 비슷한 사람의 행동에 얼마나 강력한 영향을 받는지 쉽게 알 수 있다. 연구에 따르면 대대적인 자살 보도가 이루어지고 나면 여러 가지 면에서 자살자와 유사점이 많은 사람들이 자살을 결심할 확률이 높다.

결국 정보가 부족한 상황에서 ‘당신과 비슷한 사람이 우리 비즈니스를 선택했다’는 메시지를 전할수만 있다면 상대방을 설득할 확률이 높은 것이다.

4) 호감의 원칙

자기 자신을 좋아하게 만든다면 당연하게도 설득하기 쉽다. 호감의 원칙이다. 그렇다면 어떻게 좋아하게 만들 수 있을까? 우리가 누군가를 좋아하게 되는 데에는 4가지 경로가 있다. 이것을 잘 이해하면 호감의 원칙을 설득의 무기로 활용할 수 있다.

첫 번째 신체적 매력이다. 매력적인 외모가 비즈니스에 유리하다는 점은 누구나 알지만, 최근 연구 결과를 보면 그 정도가 생각보다 훨씬 심각하다. 연구에 따르면 우리는 외모가 매력적인 사람을 보면 자동적으로 능력 있고 친절하고 정직하며 지적인 사람일 거라 생각하는 경향이 강하다. 하지만 상대의 신체적 매력이 자신의 판단에 영향을 미쳤다는 사실은 인식하지 못한다. 캐나다에서 실시한 연구에 의하면 외모가 매력적인 후보가 그렇지 않은 후보에 비해 2.5배 이상 득표한 것으로 밝혀졌다. 하지만 조사에 참여한 캐나다 유권자들 중 73퍼센트가 투표 때 후보의 외모에 영향을 받았다는 사실을 강력하게 부인했다. 모의 면접 실험에서는 외모가 단정한 구직자가 학력이나 경력 등 능력이 뛰어난 구직자보다 채용 확률이 높게 나타났다. 그리고 경제학자들이 미국과 캐나다 기업을 대상으로 연구한 결과 매력적인 사람은 그렇지 않은 사람보다 급여가 평균 12~14퍼센트나 높았다고 한다.

두 번째는 유사성이다. 한 연구에 의하면 히피 또는 정상 차림으로 대학 교정에서 젊은이들에게 공중전화에 사용할 동전을 부탁했다. 자신과 비슷한 복장을 한 연구진이 동전을 부탁할 경우 학생들이 동전을 빌려준 확률은 3분의 2 이상이였다. 그러나 나 자신과 복장이 다른 연구진이 동전을 부탁한 경우에는 학생들이 동전을 빌려줄 확률이 절반에도 못 미쳤다. 한 보험회사의 보험 계약 기록을 분석한 결과 고객들은 자신과 나이, 종교, 정치적 성향, 흡연 습관 등이 비슷한 영업사와 계약을 맺을 확률이 높은 것으로 밝혀졌다. 심지어 응급실에서 환자의 생명을 구하는데까지 영향을 주었다. 심장 질환으로 입원한 응급 환자의 치료 순서를 결정할 때도 사람들은 자신과 같은 정당을 지지하는 환자에게 우선권을 부여했다. 외모가 뛰어나지 않는가? 실망하지 말자. 유사성을 통해 호감의 원칙을 활용할 수 있다.

세 번째는 칭찬이다. 노스캘리포니아 주에서 실시한 실험은 우리가 칭찬에 얼마나 무력한 존재인

지 보여준다 피험자한테서 뭔가 얻어낼 것이 있는 사람이 피험자들에게 세 가지 종류의 말을 했다. 첫 번째 피험자 집단에게는 긍정적인 말만, 두 번째 집단에게는 부정적인 말만, 세 번째 집단에게는 긍정적인 말과 부정적인 말을 섞어서 했다. 이 실험에서 세 가지 흥미로운 결과가 나왔다. 첫째, 피험자들은 긍정적인 말만 해준 사람을 제일 좋아했다. 둘째, 긍정적인 말을 해준 사람이 뭔가 얻어낼 것이 있어 아부한다는 사실을 알아도 피험자들의 태도는 변화가 없었다. 셋째, 긍정이나 부정의 말과 달리 칭찬의 말만 하는 경우에는 칭찬 내용이 꼭 사실일 필요가 없었다. 진실이든 거짓이든 상관없이 일단 아부꾼의 칭찬을 들은 사람들은 아부꾼을 좋아했다. 칭찬은 호감을 불러 일으킨다.

네 번째는 접촉이다. 우리는 대부분 익숙한 것을 좋아한다. 자주 보고 만날수록 호감이 생긴다. 당신의 원래 얼굴을 인화한 사진과 당신의 얼굴을 반전한 사진을 놓고 친구들에게 보여주면서 어떤 얼굴이 더 호감이 가는가라고 물어보면 친구들은 당신과 다른 것을 고를 확률이 높다. 보통 자기 자신은 반전된 사진을 좋아하고 친구들은 원래 얼굴의 사진을 좋아한다. 왜냐하면 자기 자신은 자기 자신을 거의 항상 거울을 통해 보기 때문이다. 결국 익숙한 얼굴이 더 호감이 간다.

5) 권위의 원칙

설득을 위한 다섯 번째 원칙은 권위의 원칙이다. 권위는 우리를 굴복시키고 따르게 만든다. 1961년 미국에서 기억력에 관한 실험을 위해 교사 역할을 해줄 사람을 모집했다. 그러자 20대에서 50대까지 평범한 사람들 40명이 이 실험에 지원했다. 이들이 실험실에서 처음 목격한 것은 15V부터 450V까지 적혀 있는 30개의 버튼과 그것에 의해 작동하는 전기충격기였다.

이들은 칸막이 너머 학생이 문제를 맞히지 못할 경우 그에 따른 벌로 버튼을 눌러 전기충격을 주되, 추가로 틀릴 때마다 15V씩 전압을 높이라는 지시를 받았다. 실험실 내부를 가로지른 칸막이 때문에 학생과 교사가 서로를 직접 볼 수는 없었지만 의사소통은 가능한 상태였다.

실험이 시작되어 학생들이 문제를 하나씩 틀릴 때마다 전압은 높아졌고 급기야 칸막이 너머에서 학생들의 비명과 욕설이 튀어나왔다. 그리고 때로는 불길한 침묵이 이어졌다. 전압이 150V를 넘어서 학생들의 고통스러운 비명소리를 듣게 된 실험 참가자는 더 이상 못하겠다고 소리쳤다. 그러자 흰 가운을 입은 실험 진행자가 엄격한 목소리로 실험을 계속하라는 지시를 내렸다. 이렇게 실험 진행자는 망설이는 교사들에게 계속 지시대로 수행할 것을 종용했다.

실험 주최측은 이 실험을 시작하기에 앞서 '어쩔 수 없는 상황에 처하게 된다면 당신은 다른 사람에게 비인간적인 행위를 가할 수 있겠는가'라는 질문으로 설문조사를 했다. 그 결과 92%의 사람들이 그럴 수 없다고 답했다. 실험 주최측은 이를 바탕으로 인간에게 치명적인 전압인 450V까지 전기충격을 가할 수 있는 사람은 0.1%에 불과할 것이라고 예측했다.

그러나 실험결과는 충격 그 자체였다. 300V 단계에서 실험을 계속 진행하라는 실험팀의 명령을

거부한 사람은 불과 35%밖에 되지 않았다. 나머지 65%는 최고의 전압인 450V까지 버튼을 눌러 학생들에게 전기충격을 주었던 것이다. 스탠리 밀그램(Stanley Milgram)이 실행한 이 실험에서 전기충격을 받은 학생들은 모두 실험팀원들이었다. 전기충격은 거짓이었고 학생역을 맡은 이들은 거짓으로 아픈 척하며 비명을 질렀던 것이다.

이 실험은 원래 스탠리 밀그램이 2차 세계대전 당시 충분한 지성과 교양을 갖춘 나치정권의 장교들이 어째서 히틀러의 비이성적이고 잔인한 명령에 절대 복종했는지를 이해하기 위해 고안되었다. 이 실험을 바탕으로 추가적인 연구를 한 후 스탠리 밀그램은 한 권의 책을 발간했다. 그 책의 제목은 <권위에 대한 복종(Obedience to Authority)>이다. 권위는 우리를 복종시키기에 매우 강력한 설득의 무기가 된다.

그렇다면 비즈니스에서 어떻게 권위를 세워 설득을 할 수 있을까? 저자는 직함, 복장, 장식이라는 세가지를 이용하면 권위를 활용할 수 있다고 한다. 먼저 직함이다. 보통 어떤 높은 직함 하나를 얻으려면 여러 해 동안 각고의 노력을 기울여야 한다. 하지만 전혀 그런 노력 없이도 적당한 직함을 잘만 활용하면 자동으로 권위를 얻을 수도 있다. 심지어 한 연구에 의하면 직함이 높을수록 사람들은 그 사람의 키를 더 크게 인지한다고 한다. 두 번째는 복장이다. 사회심리학자 레오나르도 비크만의 연구진은 거리를 지나가는 행인에게 몇 가지 괴상한 부탁을 했다. 절반의 경우는 부탁하는 젊은 남성 연구자가 일상복 차림이었고 나머지 절반은 보안요원 제복 차림이었다. 그러자 부탁 내용과 상관없이 보안요원 제복 차림일 때 더 많은 사람들이 부탁을 들어주었다. 여성 연구자가 보안요원 제복을 입고 부탁했을 때도 결과는 마찬가지였다. 세 번째는 장식이다. 장식에는 비싼 백이나 자동차 등을 들 수 있다. 한 연구에 의하면 고급 승용차를 운전하는 사람은 다른 운전자들로부터 특별한 존경을 받는다. 운전자들은 최고급 신차가 초록 신호 앞에서 구물거리고 있을 때 낡은 소형차가 구물거릴 때보다 훨씬 오랫동안 경적을 울리지 않고 기다려 주었다. 물론 앞차가 소형차인 경우에는 거의 모든 운전자가 가차 없이 경적을 울렸다. 그것도 대부분 두 번 이상 울렸고 심지어 구물거리는 앞차의 범퍼를 들이받은 차도 두 대나 되었다. 결국 직함, 복장, 장식 등을 통해서 권위를 세울 수 있고 이것을 무기로 설득을 할 수 있는 것이다.

6) 회소성의 원칙

얻을 수 있는 가능성이 낮아질수록 가치가 올라간다. 회귀성의 원칙이다. 한 예로 플로리다 주립 대학교 학생들을 대상으로 실시했던 한 실험 결과를 살펴보자. 처음 설문 조사를 했을 때 학생들 대부분은 구내식당 음식이 불만족스럽다고 대답했다. 그런데 9일 후 두 번째 설문 조사를 했을 때는 완전히 다른 결과가 나왔다. 9일 동안 무슨 일이 벌어졌을까? 아무런 변화가 없었다.

단지 두 번째 설문조사를 하기 바로 전에 구내식당에 화재가 발생해 앞으로 2주 동안 식당 이용을 금지한다는 발표가 있었을 뿐이다. 당분간 이용할 수 없다는 생각이 학생들로 하여금 구내 식당의 가치를 더 높게 인식하게 만들었다.

수집가들에게 어떤 수집품이 인기가 많을까? 당연히 희귀할수록 가치가 높다. 특히 인내가 번진 우표나 무늬가 겹쳐 찍힌 동전처럼 잘못 만들어진 품목들이 가장 가치 높은 수집품 중에 하나가 된다. 미학적으로 매력이 없지만 이런 물건들은 거의 유일하기 때문이다. 희귀성의 원칙이 작동하는 것이다. 결국 비즈니스에서도 한정 판매를 하거나 시간제한을 두면 설득력을 더 높일 수 있다. 스낵계에서 센세이션을 일으켰던 ‘허니버터칩’의 경우가 희귀성의 원칙은 전형이다. 도대체 먹고 싶어도 구할 수가 없다. 엄청난 인기를 끌고 있음에도 불구하고 회사에서 공장 증설을 안 했기 때문이다. 그런데 이것이야말로 인기를 오래가게 하는 비결이었다. 허니버터칩의 경우 맛은 있었지만 압도적인 맛은 아니었다. 결국 허니버터칩의 희귀성이 이 스낵의 가치를 올렸고 심지어 더 맛있게 느껴지게 만들었다. 만약 공장증설을 해서 손쉽게 얻게 되었다면 그 인기는 금방 사라졌을 것이다.

그런데 희귀성의 원칙을 활용할 때 주의해야 할 사항이 있다. 상품 자체를 처음부터 한정하게 제한하는 것이면 모를까 이미 소비자들이 손쉽게 접근할 수 있는 상품이나 권한을 한정하거나 제한해 버리면 엄청난 심리적 반발에 직면할 수 있다. 기존의 소비자를 잃는 것은 물론이고 브랜드 이미지마저 훼손될 수 있음을 잊지 말자.

정리해보자. 책의 저자는 우리에게 강력한 설득의 무기 6가지 원칙을 소개했다. 우리는 다른 사람한테 원가를 받으면 그에 상응하는 보답을 해야 한다는 강박관념에 시달린다(상호성의 원칙). 일단 어떤 선택을 하거나 입장을 취하게 되면, 우리는 스스로 또는 다른 사람에게 기존의 태도와 일관성을 유지해야 한다는 압력을 받는다(일관성의 원칙). 우리는 옳고 그름을 판단할 때 다른 사람들이 내린 판단을 근거로 삼는다(사회적 증거의 원칙), 우리는 좋아하는 사람에게 잘 설득을 당한다. 그런데 놀라운 점은 우리가 잘 모르고 전혀 좋아하지 않는 사람까지도 이 간단한 원칙을 이용해 우리한테 온갖 허락을 받아낸다(호감의 원칙). 권위는 우리를 복종시키고 설득시킨다(권위의 법칙). 희귀할수록 가치가 올라간다. 가치가 올라갈수록 설득력은 높아진다(희귀성의 원칙). 치밀한 과학적 근거로 도출된 6가지 원칙을 잘 활용한다면 당신의 비즈니스가 한단계 더 업그레이드 될 것이다.