

스몰데이터

빅데이터도 말하지 못하는 고객행동에 관한 놀라운 진실

SMALL DATA: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends by Martin Lindstrom

Copyright © 2016 by Martin Lindstrom

All rights reserved.

This Korean edition was published by RoadBook in 2017 by arrangement with Martin Lindstrom
c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency through KCC(Korea Copyright Center Inc.), Seoul.

이 책은 (주)한국저작권센터(KCC)를 통한 저작권자와의 독점계약으로 로드북에서 출간되었습니다.
저작권법에 의해 한국 내에서 보호를 받는 저작물이므로 무단전재와 복제를 금합니다.



빅데이터도 말하지 못하는
고객행동에 관한 놀라운 진실

지은이 마틴 린드스트롬 | 옮긴이 최원식

스몰 데이터: 빅데이터도 말하지 못하는 고객행동에 관한 놀라운 진실

지은이 마틴 린드스트롬 옮긴이 최원식 1판 1쇄 발행일 2017년 7월 19일

펴낸이 임성춘 펴낸곳 로드북 편집 김희정 디자인 이호용(표지), 박진희(본문)

주소 서울시 동작구 동작대로 11길 96-5 401호

출판 등록 제 25100-2017-000015호(2011년 3월 22일) 전화 02)874-7883 팩스 02)6280-6901

정가 16,000원 ISBN 978-89-97924-36-3 03320

책 내용에 대한 의견이나 문의는 출판사 이메일이나 블로그로 연락해 주십시오.

잘못 만들어진 책은 서점에서 교환해 드립니다.

이메일 chief@roadbook.co.kr 블로그 www.roadbook.co.kr

로드북
RoadBook

데이터가 넘쳐나는 세상이다. 대량의 고객 데이터, 그것도 고객이 인식하지 못하는 과정에서 취합된 빅데이터 세상이다. 모든 문제를 해결해 줄 신기술로 열광하게 한 빅데이터가 실은 기대한 만큼의 통찰력을 제공해 주지 못하고 있다. 만약 이런 고민을 하는 이라면 마틴 린드스트롬이 지은 이 책 『스몰데이터』에 관심을 가져볼 필요가 있다.

사업을 하는 이들은 마케팅 기획을 하는 데 고객의 데이터로부터 통찰력을 얻고 싶어 한다. 고객이 어떤 문제로 고통을 받고 있고, 어떤 불편이 있는지, 그리고 아직 충족되지 못한 부분이 무엇인지에 대한 통찰력 있는 정보가 필요하다. 포스트잇, 고프로, 에어비앤비 등 수많은 성공 비즈니스는 바로 우리 주변에서 고객을 직접 만나 관찰하고 심도 있는 대화를 통해 고객의 문제를 파악하고 원인을 찾아 해결한 스몰데이터에서 통찰력을 얻었다.

새로운 사업의 기회는 여기에 있다. 4차 산업혁명 시대에 역설적이게도 지금 더욱 중요한 이슈가 되고 있다.

구자룡

벨류바인 대표컨설턴트(경영학박사),
『지금 당장 마케팅 공부하라』, 『마케팅 리서치』 저자

경계가 허물어지는 시대에 빅데이터로만 소비자를 해석하려는 전문가들의 관점에 경종을 울리는 책이다. 빅데이터는 상관관계를 파악하기는 쉬우나 그 행동의 인과관계를 파악하기 어렵다는 저자 마틴 린드스트롬의 주장은 우리가 왜 스몰데이터에 관심을 두어야 하는지를 설명한다.

저자가 제시한 ‘7C 방법론: 수집Collecting, 단서Clue, 연결Connecting, 인과관계Causation, 상관관계Correlation, 보상Compensation, 개념Concept’은 실제 마케팅전략 수립에 유용한 틀이 되리라 확신한다. 스몰데이터와 빅데이터가 합쳐짐으로써 비로소 우리는 소비자를 제대로 이해하게 될 것이다.

풍부한 기업 성공 사례도 가득해서 매우 유용하고 저자의 인사이트까지 배울 수 있는 『스몰데이터』는 시대를 앞서가는 마케터라면 반드시 읽어 봐야 할 책이다.

박항기

메타브랜딩 사장, Chief Branding Officer

빅데이터에는 경쟁자가 있고, 스몰데이터에는 고객이 있다. 매크 트렌드에는 과거와 현재가 있고, 마이크로 트렌드에는 현재와 미래가 있다. 국내에 몇 안되는 크로스오버 마켓 인사이터인 최원식 박사가 번역한 『스몰데이터』를 통해 과거와 현재의 매몰됨에서 벗어나 미래에 대한 인사이트를 얻자.

황일찬

블랙야크 전략담당임원

차례

추천의 글 ... 11

옮긴이의 글 ... 17

들어가며: 레고는 어떻게 재도약의 기회를 얻었는가 ... 21

01_인간의 감춰진 욕망을 탐구하라

러시아의 냉장고와 사우디 쇼핑몰에서 영감을 얻어
혁신적인 온라인 쇼핑몰을 만든다 ... 41

02_잃어버린 동심과 행복을 찾아서

미국 지역 슈퍼마켓의 미래를 바꾸다 ... 89

03_난관을 극복하는 제품 디자인은 무엇일까

인도의 세대 갈등을 통합하는 시리얼 포장을 새로 만든다 ... 127

04_보상 심리를 이용한 다이어트 제품 성공기

유럽의 패스트푸드, 중동의 영화관, 호텔 수영장에서 얻은 기발한 아이디어 ... 157

05_두려움과 결핍을 열망으로 바꾼 제품과 서비스

계급 사회에서 아이디어를 얻은 브라질 기린 맥주의 화려한 부활 ... 187

06_온라인과 오프라인 매장은 공존할 수 없을까

패션 매장의 혁신을 이끌어낸 소녀들의 셀카, 페이스북, 침대에 감춰진 비밀 ... 227

07_제품 품질은 사소한 것에서 완성된다

중국 자동차, 룸바 진공청소기, 펩시의 사운드, 제품의 디테일에 주목하라 ... 259

08_고객 만족과 성공적인 비즈니스를 위한 스몰데이터 전략

숫자만으로 알 수 없는 가장 확실한 단서는 스몰데이터 안에 있다 ... 309

참고문헌 ... 338

감사의 글 ... 348

찾아보기 ... 355

오늘날 비즈니스 환경에서 빅데이터는 종교처럼 추앙받는 한편, 마틴 린드스트롬은 무신론자이다.

많은 무신론자의 주장이 지루하기 짝이 없지만 마틴 린드스트롬은 전혀 그렇지 않다. 그의 책을 읽는 경험은 마치 놀라운 경관과 장황한 이야기로 가득한 이색적인 여행에서 돌아온 19세기 유명한 탐험가인 리처드 프랜시스 버튼 경의 이야기를 들으면서 저녁 식사를 하는 것과 비슷하다. 세상에는 분류되지 않은 다양한 부류가 존재하며 마틴은 이 모든 것을 발견해냈다. 러시아 가정집에는 거울이 없고, 룸바 로봇 진공청소기를 구매한 사람들은 자신의 룸바에 애칭을 지어 부르기도 하며, 미국 호텔 창문은 열 수 없게 만들어졌고, 사우디아라비아와 시베리아에는 냉장고에 붙이는 자석으로 가족에 대한 가치의 중요성을 전달하는 등 세계 각국마다 각양각색의 문화가 존재한다.

마틴은 소극적인 관찰자가 아니다. 처음 가 보는 나라의 공항에 도착해서 시내로 들어갈 때면 외국인이 운전하는 택시를 골라 타서는 그 지역에 대한 이야기를 들으려고 운전수를 들볶는다. 그리고 지역 토박이보다 외부인이 더 잘 찾아내는 문화적인 특이점을 기록한다. 마틴은 외부인의 시각을 견지한 채 실제 그 지역 주민의 집을 방문해서 그들이 사는 모습이 어떠한

며 거주공간은 어떻게 형성되어 왔는지를 관찰한다.

이 책에서 마틴은 빅데이터가 보여주는 두드러진 평가 결과만 기술하지는 않았다. 스톱데이터의 장점을 보여주면서 우리가 빅데이터를 고려할 때 반드시 알아야 할 몇 가지 문제점을 제시한다. 여기서 두 가지 중요한 고려사항이 있다.

빅데이터만으로 통찰을 얻어낼 수는 없다. 대체로 새로운 아이디어는 이전에 결합되지 않은 두 가지가 결합하는 병렬관계에서 생겨난다. 그러나 빅데이터는 일반적으로 간격이 너무 촘촘해서 통찰을 만들어내기 어려운 데이터베이스로 구성되어 있다. 통상적으로 기업이 자사 온라인 고객의 빅데이터를 연구할 때는 고객의 온라인 구매에 대해서만 살펴볼 뿐이지, 기업 데이터베이스를 통해 오프라인 구매 경로까지 추적하지는 않는다(소매점 데이터는 분리되어 있고, 점주들은 자료를 철저히 숨긴다). 뿐만 아니라 회사의 광고 시기에 관한 정보를 얻어내기도 어렵다. 이 책에서 마틴은 번덕스런 십 대 소녀들의 주목을 끌기 위해 노력한 프랑스 소매점에 관한 이야기를 들려주며 구매 경험의 문제점을 기술한다. 마틴은 시간 일지, 전화 기록, 인터뷰, 개인 사진 기록, 쇼핑몰 구매 관찰 등 다각적인 측면의 해결책을 활용했다. 심리학자 필 테틀록은 정치와 경제 분야에서 미래를 내다보는 탁월한 예측 전문가들을 연구한 결과, 그들이 다양한 관찰 방식을 통해 서로 비슷한 양태로 데이터를 분석한다는 사실을 알아냈다. 하지만 안타깝게도 우리가 보유한 빅데이터는 실상 그리 '크지' 않으며, 온갖 강도 높은 훈련을 거친 운동

선수와는 달리 특정 기술에만 능숙한 어설픈 오타쿠처럼 그 밖의 모든 분야에서서는 어리숙하기 그지 없다. 데이터 간의 간격이 너무 좁아 어떤 돌파구가 될 만한 병렬 관계를 만들어내지도 못한다.

빅데이터는 데이터다. 데이터는 감성을 배제하고 분석을 선호한다. 우리가 가장 가치 있다고 여기는 감성적 특징, 즉 아름답다, 친숙하다, 섹시하다, 경이롭다, 귀엽다 등과 같은 수많은 특징을 데이터가 포착하리라고 단정하기는 어렵다. 데이터가 감성적인 결정을 더 잘 해낼 수 있었다면, 시인이 아닌 회계사들이 위대한 연인을 위한 문화적 원형(原型)이 되었을 것이다. 광고 대행사 사치앤사치(Saatchi and Saatchi)의 케빈 로버츠는 훌륭한 브랜드에는 두 가지 특징이 있다고 주장했다. (1) 훌륭한 기업 브랜드는 자사의 기술적 성과와 내구성, 효과에 대한 존경을 끌어낸다. (2) 또한 사랑도 받는다. 음, 우리가 그런 브랜드를 좋아하니까. HP와 듀라셀(Duracell)처럼 사람들에게서 '존경'을 받는 브랜드일 때, 빅데이터는 브랜드에 대한 존경이 늘어남에 따른 판단을 내리는 데 도움이 된다. (역사적으로 보았을 때 배터리 수명이 15퍼센트 늘어나면 고객은 돈을 20퍼센트 더 쓰지 않겠는가?) 그러나 디즈니(Disney), 치리오스(Cheerios) 시리얼, 컴퓨터 수리 업체인 기스퀴드(Geek Squad)처럼 존경과 사랑을 동시에 받는 브랜드일 경우, 빅데이터가 고객의 사랑을 더 끌어내기엔 무력하다. 로봇 진공청소기인 룸바(Roomba) 제조사가 줄어드는 매출 회복에 대한 도움을 구하고자 마틴에게 자문을 요청했다. 마틴은 감성과 관련된 스톱데이터에 초점을 맞췄다. 마틴은 룸바 구매자들의 집을 방문해 그들이 자신

들의 기계와 어떻게 상호작용을 하는지 지켜봤다. 놀랍게도, 그들은 룸바를 마치 애완동물처럼 다뤘으며, 애칭도 지어 부르고, 집에 찾아오는 손님에게 룸바를 자랑하기도 했다. 근래에 여러분은 진공청소기를 남에게 자랑한 적이 있는가? 룸바 주인들은 옷장에 룸바를 보관하지 않고 마치 방금 청소를 하다가 멈춘 것처럼 살짝 보이게 소파 밑에 둔다.

하지만 안타깝게도, 룸바 회사의 임원진은 초창기에 있었던 ‘귀여운’ 요소를 제거해버렸다. 처음에 룸바는 <스타워즈>에 나오는 알투디투^{R2D2}에서 영감을 받았으나 여러 차례 디자인이 바뀌어 알투디투와는 동떨어진 그저 그런 가전제품으로 전락했다. 처음 룸바 모델은 소리를 냈다. 우연히 벽에 부딪치게 되면 ‘우-오’라는 소리가 났는데, 더 단순한 디자인을 추구하는 엔지니어와 비용을 줄이려는 담당자가 소리 기능을 제거했다. 전 세계에서 가장 귀여운 자동차인 BMW 미니쿠퍼 브랜드가 감흥을 일으키는 방식에서 고무된 현명한 해결책을 마틴이 룸바 담당자들에게 어떻게 조언했는지에 대해서는 7장을 읽어보기 바란다.

정리하면, 마틴은 빅데이터가 지닌 문제를 어떻게 스몰데이터로 극복할 수 있는지를 보여주는 데 성공했다.

지금까지 이 책의 많은 장점을 이야기했지만, 몇 가지 주의점도 함께 알리려 한다. 이 책을 사회과학 측면으로 생각하고 읽어서는 안 된다. 마틴이 통계를 인용할 때면, 나는 그가 진지하게 설명하는 건지 농담을 하는 건지 당최 알 수가 없다. (전 세계에서 팔리는 칫솔의 60퍼센트가 정말로 붉은 색인가? 프랑스 십 대 소녀들은 정말로 오늘과 내일 입을 옷을 고민하느라 깨어있는 시간의 80

퍼센트를 보내는가?) 마틴은 분명히 신중한 관찰자이지만, 때로는 혹시 가짜가 아닌가 의심이 들게 하는 거창한 결론을 추정해내기도 한다. (미국인들이 사각형 케이크보다 원형 케이크를 선호하는 것은 갈등을 회피하려는 현상인가? 그리고 사각형 케이크를 제공해 케이크의 일반적인 관례를 깨뜨리는 것은 소비자에게 다이어트를 중단해도 좋다고 허락해주는 것인가?) 데이터에서 보여주는 것과는 달리 석사 학생들은 인류학 과목에서 낙제점을 받게 될 테다.

하지만 마틴은 사회과학자가 아니라 탐험가이자 이야기하기를 즐기는 사람이기에, 나는 독자로서 그의 과장된 서술을 기꺼이 감수한다. 앞에서 예로 든 룸바 사례에서처럼 마틴은 고객을 더 나은 새로운 방향으로 꽤 잘 유도해내므로 그렇게 과장하는 편이 낫기도 하다.

마음에 드는 점은 더 있다. 1990년대에 들어 레고^{LEGO} 사의 매출은 하락세였고 임원들은 디지털 네이티브들이 갈수록 산만해지고 즉시 만족할 수 있는 것만 찾는다는 대규모 연구 결과에 걱정스러워 했다. 데이터에 휘둘린 레고는 블록 조립 난이도를 확 낮추고 키트를 단순화하며 상징적인 블록 크기를 더 크게 바꿀지를 고려했다. 그러나 때마침 고위 임원진이 어린이 고객 가정을 방문해 취미와 놀이에 대해 이야기를 나누며 수집한 스몰데이터를 통해 레고 사는 새로운 구심점을 갖춰 완전히 다른 방향으로 전환하게 됐다. 이 책의 도입부에 열한 살의 독일 스케이트보더가 신던 낡은 아디다스 운동화 한 켤레가 어떻게 중요한 ‘데이터포인트’가 될 수 있었는지에 대한 이야기가 나온다. 마침내 괴짜들이 자신의 재능을 발휘할 수 있는 키트를 원하는 열망적인 바람을 받아들인 레고 임원진은 기능이 좀 더 복잡한

대형 키트를 제작하기로 결정했다.

몇 년 전 지인 가족의 열 살짜리 아이가 자신이 완성한 레고 타지마할 모델을 내게 자랑스럽게 보여준 적이 있다. 타지마할 키트는 지금껏 레고가 생산한 가장 규모가 큰 모델로서 블록 조각 수가 5,900개를 넘는다. 아이는 키트를 받자마자 바로 조립에 들어갔다. 아마 파티가 끝나기를 기다릴 수가 없었을 것이다. 아이는 다음 날 새벽 4시에 스스로 일어나서는 학교에 가야 하는 7시까지 키트를 조립했고, 오후 3시에 학교에서 돌아오자마자 곧바로 방으로 들어가서 만들기를 이어나갔다. 그다음 날도 만들기는 이어졌다. 그리고 그다음 날도, 또 그다음 날도. 그러고는 나흘 만에 블록 조립을 완성했다. 키트 가격이 얼마라고? 300달러였다. 고작 아이 장난감인데 말이다. 오늘날 그 타지마할 키트는 3,000불 이상을 호가하며 수집가들의 소장 품목에 올라 있다. 레고 임원진이 이처럼 복잡한 문제를 풀어낸 어린 친구의 이야기를 듣는다면 빅데이터의 함정에 빠져 키트의 조립 난이도를 낮출 뻔한 패착을 자신들이 어떻게 간발의 차이로 피할 수 있었는지를 생각하며 등에는 진땀이 흐르고 입이 바짝 마르는 고통에 시달릴지도 모른다.

우리의 비즈니스는 빅데이터만으로는 개선될 수 없다. 마틴이 행한 것처럼 다양한 데이터, 즉 풍부^{Rich}하며 심도 있는^{Deep} 데이터를 연구해야 한다. 그것이 스몰데이터의 형태로 오더라도 말이다.

스몰데이터라면 우리의 비즈니스는 지금보다 한결 더 발전할 것이다.

칩 히스(Chip Heath)
《스틱》과 《스위치》의 공동저자

나는 글로벌 생활용품 회사인 한국 P&G에서 국내 최초로 시장조사부를 조직해 고객 및 시장에 대한 체계적이고 객관적인 이해를 사업에 활용하는 업무로 사회 생활에 첫발을 내디뎠다. P&G 일본에서 연수하면서 고객 인사이트 선진 기법뿐만 아니라 해당 분야의 대기들을 만날 기회를 가지면서, 기업이 성공하는 핵심은 결국 고객을 잘 이해하고 객관화함으로써 사업에 반영하는 것임을 깨달았다. 나 또한 고객에 대한 이해를 바탕으로 20년 이상 글로벌 기업과 국내 기업의 다양한 산업 분야에서 마케팅 임원직을 잘 수행할 수 있었다. 디지털 시대에 고객 인사이트와 데이터 마이닝을 거치면서 글로벌 IT 기업에서 고안한 빅데이터 분석 기법은 오늘날 고객군 이해에 대한 새로운 경영 패러다임으로 받아들여지면서 모든 기업의 큰 관심을 끌고 있다. 이 방법은 마치 새로운 고객 이해의 비법이자 해결책으로 인식되고 있다.

2006년 내가 번역한 책 『오감 브랜딩』의 저자로 인연을 맺게 된 마틴 린드스트롬은 출간하는 책마다 시대에 화두를 제시했다. 이 책에서도 마틴 린드스트롬은 빅데이터 시대에 역발상적인 스몰데이터라는 화두를 던졌다. 현재 빅데이터는 데이터의 활동성, 인프라 구축, 전문 분석가 부재 등의 문제에 부딪치면서 빅데이터만 가지고서는 고객을 이해하는 데 한계가 있다

고 모두가 느끼고 있다. 바로 이 순간에 스몰데이터가 빅데이터와 부합되어야만 진정으로 고객의 감정까지 이해할 수 있다고 저자는 설명한다. 이 스몰데이터는 단순한 이론적인 접근만이 아니라 일 년에 300일 동안 70여개국의 다양한 프로젝트를 수행한 저자의 실증적이고 몸소 체험한 경험에서 우러나온 것이다.

레고 사의 부활에 대해서는 많이 회자되었지만, 마틴 린드스트롬의 서브텍스트 리서치 기법으로 독일의 한 작은 마을에 스케이트보드를 사랑하는 열한 살 소년의 닳고 낡은 아디다스 운동화 한 켤레에서 비롯되었다는 이야기는 이 책을 통해 처음 알게 될 것이다. 뿐만 아니라, 마틴은 러시아 어린이들과 어머니들의 충족되지 않은 욕구를 발견하여 그들만의 가장 강력한 온라인 커뮤니티를 성공시킨다. 미국의 지역 슈퍼마켓이 대규모의 자본과 온라인 마켓과의 경쟁에서 살아남을 수 있었던 것은 슈퍼마켓 구매 활동 자체가 고립된 미국인들에게 해방감을 경험하게 해주었기 때문이었다. 인도의 시리얼 판매량이 감소했던 이유는 두 세대 여성인 고부 간의 갈등에서 야기됐다는 사실을 발견함으로써 해결책을 고안해냈다. 다이어트 프로그램에서는 단순히 체중 감량 그 이상을 전달해주는 비즈 팔찌를 등장시킴으로써 고객에게 스스로 다이어트를 성공할 수 있는 의미를 부여했다. 맥주를 사람들의 감정과 삶에서 떼놓고 생각할 수 없는 브라질에서는 데바사 맥주를 프리미엄 맥주로 인식하게 하는 카리오카 감성과 연결하여 소속감을 만들어내고 데바사만의 의식도 만들었다. 텔리 웨이즐 의류 소매매장은 십대들이 소셜미디어를 통해서 행하는 의식을 매장에서도 경험할 수 있도록

환경을 구축함으로써 오프라인 매장을 꺼렸던 십대들을 다시 매장으로 불러들였다. 중국인들이 생각하는 품질은 서구에서와는 다른 의미가 있음을 파악하여 중국 자동차 시장이 전세계로 진출할 경우 무엇을 염두에 뒀야 하는지를 발견해냈다.

마지막 장에서 마틴은 스몰데이터를 찾는 7C 방식을 제안한다. 이 책을 통해 그만의 독특한 데이터 마이닝 비법도 전수받을 수 있을 것이다.

이 책을 읽고 나면 마틴의 탁월한 통찰력에 감명을 받고, BBC가 왜 그를 브랜드 미래학자 [Brand Futurist](#) 라고 불렀는지, 그리고 왜 그가 세계에서 영향력 있는 100인으로 선정되어 널리 인정받는지 이해하게 될 것이다.

최원식

레고 사의 문제가 해결된 결정적 요인, 즉 레고 사가 잠재적 파산 위기에서 벗어날 수 있었던 배경에는 낡은 운동화 한 켤레가 있었다.

2003년 초, 레고 사는 직전 한 해 동안 매출이 30퍼센트나 급락하는 어려움에 처했다. 2004년에는 매출이 10퍼센트나 더 감소했다. 당시 레고의 CEO 외르겐 비크 크누트슈토프(Jørgen Vig Knudstorp)는 이렇게 말했다. “우리는 변화를 요하는 위기에 봉착해 잘못된 자금 운용으로 손해도 막심하며, 실제 채무 불이행으로 회사가 붕괴될 위험에 처해 있습니다.”¹⁾

어떻게 덴마크의 건설한 완구 제조사가 이렇게까지 빠르게 무너졌을까? 위기의 발단은 1981년으로 거슬러 올라간다. 당시 세계 최초의 휴대용 게임인 <동키 콩 Donkey Kong>^{*}이 시장에 출시되면서 장난감의 미래라고 불리운 소위 ‘횡스크롤 방식의 플랫폼 게임 side-scrolling platform games’에 대해 레고 사의 사내지 <클로즈한스 Klodshans>에서 한바탕 논쟁이 벌어졌다. 아타리 Atari나 닌텐도 Nintendo 같은 플랫폼이 유행할 것이라는 여론이 우세했고, 이는 적어도 제2의 성공적인 돌풍을 일으킨 PC용 컴퓨터 게임이 출현하기 전까지는 사실로 드러났다.

* 일본 게임 제작회사 닌텐도가 발매한 아케이드 게임 -움긴이

2004년 전반적인 브랜드 전략을 구축해달라는 레고 사의 의뢰를 받고 나는 자문을 시작했다. 오랫동안 잘 유지해온 레고 사의 운영 방식을 바꾸고 싶지는 않았지만 세상 모든 것이 점차 디지털로 바뀌는 흐름을 거스를 수는 없었다. 1990년 중반부터 레고 사는 블록 조립으로 대표되는 핵심 제품 사업에서 벗어나 테마파크, 아동 의류, 비디오 게임, 도서, 잡지, TV 프로그램과 소매점 등 문어발식 사업 구축에 나섰다. 이 시기의 경영진은 참을성 없고 충동적이며 산만한 밀레니얼 세대*의 특성을 고려해 레고 블록을 더 크게 만들기로 결정했다.

레고 사가 수행한 모든 빅데이터 연구에서도 미래 세대는 레고에 흥미를 잃게 될 것이라는 동일한 결론이 도출됐다. 레고는 젠거나 스틱볼, 슬래잡기 게임 같은 길을 걷게 될 거라는 예상도 나왔다. 1980년 이후에 태어나 정보화 시대에 성장한 디지털 네이티브 세대는 레고를 갖고 놀기에는 시간과 인내심이 부족하며 블록을 쌓는 데 필요한 아이디어나 구상력 수준이 매우 낮을 것이라 예상됐다. 디지털 네이티브 세대는 환상과 독창성에 대한 능력이 부족할 것이며, 혹시 이미 그런 상황이라면 컴퓨터 게임이 그 자리를 대체할 것이라 여겨졌다. 모든 레고 연구에 따르면 즉시적인 만족감에 대한 시대적 요구가 어떤 조립용 블록으로 기대할 수 있는 것보다도 강력했다.

이와 같은 예측에도 불구하고 회생 불가능해 보이던 레고 사는 결국 반전에 성공했다. 테마파크를 매각했으며 〈해리포터〉, 〈스타워즈〉, 〈밥 더 빌더〉 프랜차이즈와 브랜드 제휴에 성공했다. 또한 서비스가 취약한 새로운

* 1980년대 초반에서 2000년대 초반 사이에 태어난 세대 - 옮긴이

글로벌 시장에 진출할 때에는 제품의 가짓수를 줄였다.

하지만 레고 사가 가장 큰 전환점을 마련한 계기는 독일의 중소도시에 거주하는 열한 살 소년의 가정에서 진행된 문화기술 연구 때문이었다. 당시 연구 임무는 무엇이 정말로 레고를 돋보이게 하는지를 알아내는 것이었다. 그날의 연구에서 레고 임원진은 20세기 후반에서 21세기 초반에 이르는 어린이 세대에서 예측되는 디지털 행동, 즉 그들이 시간을 단축해 즉시적인 결과를 얻어내고 싶어 한다고 생각한 자신들의 이해와 식견이 모두 잘못된 오류였음을 깨달았다.

열한 살 독일 소년은 레고광일 뿐만 아니라, 열정적인 스케이트보더였다. 가장 자랑스러운 물건이 무엇이라는 질문에 소년은 한쪽 면이 울퉁불퉁하게 닳은 낡은 아디다스 운동화 한 켤레를 가리켰다. 소년은 운동화가 자신에게 우승컵이자 금메달이라고 말했다. 또한 자신이 만든 걸작이자, 무엇보다도 스스로를 입증하는 증표였다. 소년은 사람들이 볼 수 있도록 운동화를 높이 들어올렸다. 한쪽 면은 닳아서 정확히 직각으로 깎여 있었으며 뒤꿈치에는 큰 흠이 있고 치밀하게 평평해져 있었다. 운동화의 전체적인 외관과 운동화에서 느껴지는 인상은 분명했다. 바로 소년이 이 도시에서 최고의 스케이트보더라는 메시지를 운동화는 소년 자신과 소년의 친구들, 세상 모든 사람에게 고스란히 전하고 있었다.

그 느낌은 레고 팀에도 그대로 전달됐다. 아이들이 시간 단축과 즉시적인 만족감을 추구한다는 이론? 완전히 틀린 것 같았다. 열한 살 독일 소년이 들려준 낡은 아디다스 한 켤레 이야기에 감명을 받은 레고 팀은 아이들

이 그것이 어떤 것이든 그들이 선택한 기술을 통달해 최고 수준에 오르게 되면 친구들 사이에서 사회적 명성을 얻게 된다는 사실을 깨달았다. 게다가 그 기술이 유용하고 가치 있는 것이라면 아이들은 시간이 얼마나 걸리든 상관하지 않고 잘할 때까지 끈질기게 매달린다. 마침내 결과를 보여주기 위해 아이들은 노력을 다하며 가시적인 뭔가를 만들어내는 데 최선을 다한다. 대부분의 어른은 두 번 다시 쳐다보지도 않을 다 낡아 빠진 아디다스 운동화처럼 말이다.

그때까지 레고 사의 의사결정은 전적으로 수많은 빅데이터에 근거를 두었다. 하지만 회사가 방향 전환을 하게 된 데에는 스케이트보더이자 레고 광 소년의 운동화와 같은 작은 기회 통찰력에서 비롯됐다. 이후부터 레고는 자사의 핵심 제품에 다시 초점을 맞추고 출자금도 늘렸다. 회사는 블록 크기를 원래대로 되돌렸을 뿐만 아니라, 크기를 더 줄인 블록을 제품 박스에 더 많이 넣었다. 블록은 더 정교해지고 사용설명서의 난이도는 더 높아졌으며, 더 많은 노력을 들여야 조립에 성공하도록 제품의 방향이 바뀌었다. 레고는 사용자에게 부름이자 도발, 숙련, 장인정신에 대한 모든 것인 듯했다. 특히, '평균' 점수를 분석하는 데는 탁월한 능력을 보유한 고도의 예측 분석가들이 미처 파악하지 못한 '고된 경험'에 대한 결정체라는 개념이 레고에 심어졌다.

바야흐로 십 년 후 영화 <레고 무비>와 관련 상품이 세계적인 성공을 거둔 2014년 상반기, 레고 매출은 11퍼센트가 늘어나 20억 달러를 넘었다. 사상 최초로 레고는 당시 세계 최대의 완구 제조사인 마텔Mattel을 넘어섰다.⁰²

여러분이 믿거나 말거나, 글로벌 브랜딩 컨설턴트로서 내가 통찰을 끌어내는 방법은 거의 이런 식이다. 포르쉐 차주를 위해 새로운 자동차 키를 개발하거나, 억만장자를 대상으로 한 신용카드를 디자인하기도 하며, 체중 감량 모임을 위해 기발하고 혁신적인 방법을 고안하거나, 갈피를 잡지 못하는 미국 슈퍼마켓 체인이 반전을 도모하게 만들고, 중국 자동차 산업이 세계적으로 경쟁할 수 있는 위상에 오르게 만들 수도 있다. 동물이 어떻게 사는지 알고 싶다면 동물원에 가지 말고 정글로 가라는 유명한 말이 있다. 나도 마찬가지다. 대다수 경우, 고객의 집을 방문하거나 온오프라인을 통해 스몰데이터를 수집하고 관찰과 통찰로 세상에서 얻어낸 단서를 처리하는 스몰 마이닝Small Mining 등의 정교한 방법으로 대변되는 이른바 서브 텍스트 리서치Subtext Research를 거치고 나면, 우리는 십중팔구 새로운 브랜드나 제품 혁신, 혹은 비즈니스에 근간이 되는 잠재적이고 인식되지 않은 욕구를 발견하는 순간을 맞이하게 된다.

지난 15년 동안 나는 77개국을 돌며 수많은 가정에서 수천 명의 남성과 여성, 아이들을 인터뷰했다. 일 년에 300일에 달하는 밤을 비행기에서 보내거나 호텔 방에 머물렀다. 이런 떠돌이 생활은 집이라 부를 만한 곳이 없을 뿐더러 이웃도 없거니와 아이들이나 애완동물과 함께 살 수 없다는 단점이 있다. 하지만 장점도 있다. 일군의 사람들과 그들의 거주 문화를 바로 그들의 관점에서 관찰할 수 있으며, 다음과 같은 질문에 해답을 찾는 기회도 생긴다. '사람들은 어떻게 집단을 형성하는가? 그들의 핵심 신념은 무엇인가? 무엇을 열망하며 그 이유는 무엇인가? 어떻게 사회적 관계를 형성하

는가? 각 문화에는 어떤 차이가 있는가? 지역의 신념, 습관이나 의식에는 어떤 보편적인 의미가 있는가?

독특한 행동이나 보편적인 진리에 대한 사례는 전 세계 어디서나 접할 수 있다. 예를 들면, 우리는 우리 스스로에 관해 아는 것보다 다른 사람이 우리에게 관해 더 많이 알게 되는 것을 꺼린다. 또한, 우리의 실상이 드러나서 통제되지 않는 상태로 자신의 진짜 모습을 다른 사람이 보게 되는 상황이 가장 두려워 한다. 평소 자주 보지 않는 사람을 오랜만에 만나면 나이가 들었다는 사실을 바로 알아차리지만, 남편이나 아내, 아이들처럼 늘 함께하고 사랑하는 사람들에게 대해서는 서로의 육체적인 노화를 인식하기가 어렵다. 모든 인간은 일을 하거나 책을 읽거나 생각을 하거나 집중하는 동안 발생하는 내적 보상 시스템인 '캔디 모먼트(candy moments)'를 경험한다. 캔디 모먼트는 즉시 우리의 일상을 분리해 재충전하고 집중력을 다시 자극한다. 누누이 말하지만, 휴가 동안 다른 이에게 아량을 베풀면 결국 우리 자신을 위한 선물로 되돌아 오듯이 우리는 큰 일을 마친 후에 스스로에게 '보상'을 내린다. 수많은 사람이 모이고 내면의 삶이 온라인으로 드러나는 투명한 세상에서 '프라이버시'나 '독점'의 개념 따위는 대단한 사치가 되어버리고 말았다.

왜 우리는 휴대폰을 들고 통화를 할 때면 마치 어떻게든 사생활을 보호하기 위해 벽을 만들 듯 주위를 빙빙 도는 것일까? 왜 우리는 배가 고프거나 목이 마르면 냉장고 문을 열고 뭐가 있는지 이리저리 훑어본 다음 냉장고 문을 닫았다가는 잠시 후 똑같은 행동을 반복하는 걸까? 왜 사람들은 약속 시간에 늦으면 시간이 '더 잘' 맞는 시계를 찾아서 지각을 정당화하려 하

는가? 공항이나 기차역이나 록 콘서트에서 왜 우리는 '대중' 속의 사람들도 우리와 똑같은 사람이라고 생각하지 않고 일반적인 '군중'이라고 무리 지어 인식하는 걸까? 왜 사람들은 샤워할 때나 물이 있는 곳에서 최고의 아이디어를 얻는 걸까?

내가 연구하고 인터뷰한 대상은 브라질 빈민가에 사는 십 대 소녀, 체코공화국의 투자금융 회사 직원, 캘리포니아 남부의 주부, 헝가리의 성 노동자, 인도의 시어머니, 제네바나 베이징, 교토, 리버풀, 바르셀로나 등지에서 스포츠에 열광하는 아버지들이다. 때로는 주인의 허락을 받아 그들이 사는 주택이나 아파트 안으로 들어가 느긋하게 인터뷰를 진행하기도 한다. 가족과 가깝게 지내며 함께 음악을 듣고 텔레비전을 보며 식사도 한다. 가정 방문 기간 동안 나는 주인의 허락을 받은 후 냉장고를 들여다보거나 책상 서랍이나 부엌 캐비닛을 열어보기도 하고 책이나 잡지, 컴퓨터에서 음악과 영화 컬렉션이나 다운로드 폴더도 뒤져보고 지갑이나 가방, 온라인 검색 이력, 페이스북 페이지, 트위터 피드, 이모티콘 사용 현황, 인스타그램이나 스냅챗 계정까지 모두 조사해본다. 내가 이른바 스몰데이터라는 것을 찾는 방식에는 그 어떤 제한도 없다. 전자레인지나 플라스틱 재활용 용기를 뒤져서 사람들을 훨씬 더 당황하게 만들 수도 있지만, 대부분 사람들은 활자로 커뮤니케이션할 때 거짓말을 덜 한다는 연구 결과⁰³도 있기에 나는 문자 메시지를 통한 인터뷰로 소비자와 이야기를 나누기도 했다.

직접 만나 이야기를 나누며 관찰한 남성과 여성 간의 차이보다, 또한 나라마다 다른 장소나 기후, 문화, 피부색보다 더 흥미로운 것은 우리 모두

가 공통적으로 갖는 특징이다. (세상에 존재하는 인종의 가짓수는 고작 500에서 1,000가지 이내일 뿐이다. 나 또한 그중 한 명이고, 여러분도 마찬가지다.) 마침내 여러 나라에서 브랜드를 구축하거나 재건하는 과정에서 한 번 관찰한 것을 다른 것과 연결하는 내 능력은 나만의 독특한 기술이 되었다. 하루가 끝나갈 무렵 극동 러시아 지역의 아파트 건물은 미국 남부의 외부인 출입제한 지역과 전혀 다른 게 없다. 기후가 완전히 다른 러시아와 사우디아라비아를 비교해도, 중동인과 시베리아인의 행동은 많은 면에서 거의 동일하다. 나는 사회과학을 전공하지도, 심리학자나 탐정 교육을 받지도 않았지만, 사람들은 마치 내가 사회과학자나 심리학자, 형사처럼 생각하고 행동한다고 종종 말했다. 이는 인구 2만 505명의 덴마크의 스키페^{Skive} 농촌 마을에서 자라면서 우연히 발달한 습관으로서, 나는 스몰데이터, 즉 감성 DNA에 대한 과학 수사관과도 같은 관점으로 마치 욕망에 대한 사냥꾼처럼 내가 본 것을 그대로 사람들에게 전해준다.

열두 살 무렵, 나는 희귀한 염증성 혈관염 진단을 받았다. 혈소판 비감소성 자반증이라는 이 병은 환자의 피부와 관절, 내장의 모세혈관 출혈의 원인이 되고 돌이킬 수 없는 신장 손상을 초래할 수 있다. 나는 격리 병실로 옮겨졌고 이후 몇 달 동안 병원 신세를 져야 했다. 올리브그린 색의 리놀륨 타일이 깔린 병실에서 회청색 커튼으로 환자들과 격리된 채 나는 홀로 남겨졌다.

매일 아침 7시에 일어나 간호사가 아침식사를 가져다 주면 그때부터 나

는 나만의 일상이 되어버린 격식 없는 감시를 시작했다. 간병인과 동료 환자, 그들의 친구, 가족 구성원을 연구했고, 그들에 대한 관찰을 마치고 나면 그다음 대상은 바로 나 자신을 향했다. 지루하고 힘든 병원 생활을 이겨내기 위해 나는 이와 같은 판에 박힌 일상을 되풀이했다. 몇 개월 후 퇴원할 때쯤 열두 살 소년의 통상적인 안하무인식 사고로 가득찼던 나는 어느 누구보다도 인간을 더 잘 이해한다고 스스로 확신했다.

3번 환자는 지금 무엇을 하고 있지? 4번 환자는 지금부터 15분 후에 무엇을 할지? 5번 환자는 자기 엄마가 올 때마다 눈에 띄게 쉰 소리와 아픈 소리를 내고, 3번 환자는 주스를 다 마시면 항상 사과주스 병을 거꾸로 뒤집는다. 간호사는 어떻게 아무런 소음을 내지 않고도 서류 바인더를 제자리에 끼워 넣는지, 그리고 바인더를 들고 있지 않을 때는 언뜻 온순하고 순종적인 듯 보이던 간호사가 두툼한 바인더를 손에 쥐기만 하면 거만해 보이는 이유도 알게 됐다. 또 누가 병실에 입원하는지, 나는 이와 같은 관찰 행동을 하루에도 수백, 수천 번씩 행했다. 보통 사람이라면 금세 목살하거나 결눈질하거나 잊어버리는 것들을 나는 마음속에 담아두고 기록하고 분석했다.

남은 시간에는 어머니가 소일거리를 하라고 보내주신 레고를 갖고 놀았다. 돌이켜 생각해보면, 내가 좋아하는 취미와 강박적인 행동, 즉 레고 놀이와 사람들을 관찰하는 행동이 모두 병원 생활로 인해 발달된 것이란 걸 얼마나 우스운가?

병원을 떠날 때쯤에는 레고를 꽤 잘 조립했다. 아니 부모님 댁 뒤뜰에 지을 레고랜드 모형의 구상을 끝낼 만큼 레고의 경지에 올랐다. 내가 만든

모형은 레고 본사, 특히 레고 사의 특허변호사 두 명이 관심을 보였다. 레고를 너무 좋아해서 불법으로 테마파크를 복제해 만드는 열두 살짜리 소년을 다루는 가장 좋은 방법이 무엇이겠는가? 놀랍고도 기쁘게도, 레고 사는 어린 나를 레고 모형 고안자 겸 이노베이터로 고용했다! 그 이야기에 관해서는 나중에 따로 또 전할 기회가 있을 테다.

병원에서 지내는 동안 나는 레고로 비잔틴 건축 모형을 만드는 것 이상의 큰 배움을 얻었다. 눈과 귀로 인식하고 추론하고 해석하는 것뿐만 아니라 무엇보다도 어른들의 세계를 잘 이해할 수 있게 됐다. 5번 환자 파블로 비안이 목소리를 바꾼 이유는 모성을 자극시키고자 하는 욕구 때문이었다. 3번 환자는 병상에서 보내야 하는 무료한 시간을 견디기 위해 땀기를 해야 했고 주스 병을 소리가 나게 뒤집어놓는 것이 그런 방법 중 하나였다. 야간 당직 간호사는 환자들에게는 거의 무관심해 보였는데, 환자 배식을 매우 어설피고 시끄럽게 하는 것만 봐도 얼마나 동료 간호사들에게 인정받지 못하는지를 알 수 있었다. 언뜻 보기에는 사소해 보여도 삶의 모든 것에는 나름 대로의 의미가 있다.

퇴원 즈음에 나는 의료진의 허가를 받고 병원 주변을 돌아다닐 수 있었다. 창 밖을 내다보며 자동차나 자전거를 타고 가는 사람을 바라보거나 그들이 어떤 옷차림을 하고 어떤 구두나 운동화를 신었는지, 자세는 어떤지, 보석이나 손목시계를 착용했는지 등을 살폈다. 아무도 자신을 쳐다보는 이가 없다고 생각할 때 사람들은 어떤 행동을 하는지도 관찰할 수 있었다. 젊은 엄마는 서둘러 머리를 빗었고 비즈니스맨은 구두 뒤축을 고쳐 신고 가던

길을 다시 갔으며 십 대 소녀는 이어폰에서 흘러나오는 음악에 흠뻑 빠져 있었다.

다른 엄마들과 만나 이야기를 나누고 난 후 엄마의 태도는 어떻게 변하는지? 우는 아기를 어떻게 달래는지? 흰색 버튼다운 셔츠를 입은 비즈니스맨은 자기 셔츠 자락에 주름이 잡혀 있다는 사실을 알고 있을까? 일부러 의도한 걸까? 세상에 대한 반항심을 보여주는 걸까, 아니면 그저 허술한 사람인 걸까, 혹은 자포자기하는 성격인 걸까? 왜 그는 손목시계를 흘끗흘끗 보는가? 시간이 느리게 가기를 바라는 걸까, 아니면 빨리 가기를 기대하는 걸까? 반대편 팔목에 찬 고무밴드는 무엇을 의미하는 걸까? 어떤 나쁜 습관을 버리려는 의미일까? 그 팔찌는 사랑했던 누군가를 기리는 표식일까?

어린 시절에 겪은 투병 생활 덕분에 나는 나 자신과 다른 사람들을 외부인의 관점으로 바라보게 됐고 그에 따라 세상을 보는 방식도 변했다. 나는 인간이 매혹적이면서도 이질적인 존재라고 인식하기 시작했다. 물론 우리는 정말 그렇다.

서로 간의 만남이 어떻게 이뤄지는지 제대로 아는 사람이 있을까? 우리가 의례, 습관, 몸짓, 호감 등 진정한 자아를 총체적으로 내보이는 일련의 스몰데이터를 날마다 남긴다는 사실을 우리는 알고 있는가? 아니, 대부분은 전혀 알지 못할 것이다. 어떤 간식을 먹고, 페이스북 페이지를 어떻게 계획하고, 어떤 트윗 글을 쓰는지, 또는 시나몬 껌이나 니코틴 캔디를 씹는지 같은 모든 가벼운 움직임이 처음에는 무분별하고 지향점도 없으며 너무 작아 우리의 정체성을 담아내지 못하는 듯 보인다. 그러나 스몰데이터라는 새

롭고도 생소한 렌즈로 삶을 바라보기 시작하면 나 자신을 비롯해 우리와 가장 가까운 사람에 관한 단서를 찾아낼 수 있다.

스몰데이터는 오븐이나 약 상자, 혹은 페이스북 사진 앨범에서도 찾을 수 있다. 텔아비브 욕실의 칫솔꽂이, 또는 브라질 북부지방 화장실 벽에 화장지를 매달아 놓는 방향에서도 찾을 수 있으며, 현관 복도에 가족의 신발이 어떻게 놓여 있는지, 문자나 숫자를 어떻게 섞어 컴퓨터 암호를 만드는지 등에서도 스몰데이터는 드러난다. 서브텍스트 리서치를 수행하는 과정에서 나는 주어진 퍼즐을 풀고 내가 원하는 답을 찾아내려는 일념으로, 쓰레기통을 뒤져서라도 다 쓴 치약이나 사탕 포장지 조각, 만료된 쿠폰을 파헤친다. 심지어 그 퍼즐이 어떤 문제이며, 내가 정확히 무엇을 구하려 하는지 잘 모를 때도 말이다. 스몰데이터 하나가 예시를 구축하거나 가설을 만들 만큼 의미가 있는 것은 아니지만, 전 세계에서 수집한 통찰력과 관찰이 통합된 데이터가 모두 모이면 마침내 미래의 브랜드나 비즈니스의 기초가 되는 해결책이 나오게 된다.

내가 제시하는 방법이 체계적이기는 하겠지만, 다시 시작하기 전까지 모두 내다버려야 하는 엄청난게 많은 실수와 시행착오, 잘못된 가설에 토대를 두기도 했다. (마지막 8장에서 7C 방법론을 훨씬 더 자세히 설명하겠다.) 나는 누군가의 집에 들어가면, 관찰 가능한 합리적인 데이터를 최대한 많이 수집해 둔다. 메모를 남기고 수백 장의 사진을 찍으며 수없이 비디오 촬영을 한다. 사람들의 몸짓 같은 아주 작은 정보를 통해 때로는 남성이나 여성, 어린이들이 (어떤 경우에는 문화 자체에 내재한) 스스로도 몰랐던 욕망을 풀 수 있는 열

쇠를 찾기도 한다. 나는 패턴과 평행, 상관관계, 그리고 특히 불균형과 과장을 찾아낸다. 일반적으로 나는 사람들의 일상생활을, 인정되지 않거나 충족되지 않은 인간의 욕망과 비교하는 데 초점을 맞춘다. 예를 들면 잘못된 방향으로 바닥에 깔려 있는 중동 지역의 예배용 깔개부터 시베리아 욕실 서랍에 놓인 깨진 손거울까지, 어디서든 발견될 수 있는 단서에 집중한다.

몇 개월에 걸쳐 관찰과 연구를 수행하고 나면 나는 모든 연구 결과를 게시판에 공개한다. 그것은 벽화나 타임라인 역할을 한다. 인식과 현실 사이, 현실과 환상 사이, 사람이 인식하는 환상과 무의식적인 환상의 사이에는 어떤 욕망이 자리하고 있는가? 문화에 내재하는 불균형은 어떤 것인가? 그 안에 넘치거나 부족한 것은 무엇인가? 충족되지 않은 욕망은 무엇인가?

무엇보다도 기업은 나를 컨설턴트로 고용해서 사람들이 진정으로 원하는 것이 무엇인지를 알아내려 한다. 그리고 사람들이 원하는 것을 제공하는 방법을 하나씩 찾아내려 한다. 내 직업이 '브랜드 컨설턴트'이기도 하지만, 대부분의 회사는 나를 마치 뜨내기 형사로 고용해서 가장 모호하고 추상적인 단어인 '욕망'을 찾아내게 한다. 욕망은 언제나 이야기와 연관되어 있고, 충족되지 않은 결핍과 관련이 있다. 의식적이거나 무의식적으로 인간 행동을 침해하고 선동하며 자극하는 갈망이 바로 욕망이다.

욕망은 어떤 형태로든 무수한 모습과 외피로 하루에도 수백 번씩 등장한다. 성적 욕구나 식욕, 알코올이나 약물에 대한 욕구로도 나타나고, 돈이나 지위에 대한 욕망, 혹은 집단에 소속되고자 하는 욕구, 무리와

어울리고 싶은 욕구, 혹은 남들보다 두드러지고 싶은 욕구로도 드러난다. 타인과 하나가 되고자 하는 욕망, 혹은 자연이나 음악 등 흔히 '우주'라고 불리우는 것과 하나가 되고 싶은 욕망일 수도 있다. 우리는 지나간 과거가 주는 안도감을 그리워 하는 욕망이 있으며, 미래의 장래성을 갈구하는 욕망도 있다. 사람들에게서 호감을 더 받고 싶은 마음에, 새 옷을 사 입고 양치질도 하고 화장품도 바르며 면도를 하고 새 안경을 주문한다. (그와 동시에 내 친구를 관찰해 본 바로, "가장 어려운 일은 거울을 보면서 자기 자신을 묘사하는 것이다.")

두말할 나위 없이, 욕망은 종잡을 수가 없다. 욕망이 생겼다고 생각이 들다가도 금세 사라졌다가 다시 몇 초 만에 나타나기도 한다. 전 세계 어느 곳이든 모든 문화는 저마다 욕망과 도피를 위한 통로가 있다. 시드니와 로스앤젤레스 사람들처럼 브라질인도 해변으로 간다. 미국인과 중동인, 인도인은 영화관이나 쇼핑몰로 모여든다. 영국인은 축구 경기장이나 술집에 함께 모이며, 사우디아라비아에 사는 사람이라면 이웃나라인 오만 여행으로 탈출을 도모하기도 한다. 오만에 산다면 두바이로 여행을 떠날 것이며, 두바이 사람들의 도피처는 런던이 될 것이다. 런던 사람들은 스페인의 안달루시아 해안이나 프랑스 남부, 캘리포니아나 플로리다로 도피를 꾀할 것이다. 그것이 장소든 사람이든 물건이든 인생의 어떤 시기든 간에 우리는 뭔가 결핍되어 있다고 느끼는 것을 갈망하게 마련이다.

나는 한 부족만을 관찰하면서 한 곳에서 여러 해를 보내기보다는 나라를 돌며 몇 주나 몇 개월 동안 머무르며 속도를 높인 문화기술학적 혹은 참여적 인류학 연구를 수행한다. 내가 인류학자라고 불리울 자격이 있는지 모

르겠지만, 다른 인류학자들과 마찬가지로 나는 데이터를 수집해 객관적으로 통합하고 관찰하며 모자이크 방식으로 합리적인 이야기 흐름을 만들어 낸다. 통상적인 문화기술학처럼 내 작업은 결코 끝이 없다. 나는 맹목적으로 일을 시작하고 끝낸다. 또한 무작위적인 인식과 우연한 기회 포착을 기대하는 편이다. 하지만 모든 국가는 변화하고 각 국가의 정치와 문화도 변화한다. 기술은 인간으로서 우리 존재를 변화시키고, 우리도 그에 따라 적응하고 발달한다.

지난 몇 년간 만나는 사람들마다 내게 어떻게 나 같은 덴마크 출신의 '외국인'이 잘 알지도 못하는 여러 나라를 돌아다니며 욕망에 불을 지피는 시도를 할 수 있었는지 물었다. 이방인을 들여도 괜찮은 건지? 게다가 짧은 기간 동안 머무르는 사람을 받아들여도 되는지 사람들은 궁금해 했다. 프랑스인이라야 파리 문화를 더 잘 알고, 호주 사람이라야 뉴사우스웨일즈와 퀸즈랜드에서 일어나는 일을 더 빨리 알아낼 수 있지 않을까? 일본에서는 일본 컨설팅 회사를, 러시아에서는 러시아 브랜딩 회사를, 미국에서는 미국 에이전시를 고용해야 하지 않겠는가?

하지만 단언컨대 현지 팀은 뭔가를 놓칠 수도 있다. 독일계 미국인 인류학자인 프란츠 보아스(Franz Boas)는 사람들이 자신의 모국을 바라보는 '렌즈'를 뜻하는 '문화 안경(culture glasses)', 독일어로 컬처브릴(Kulturbrille)이라는 용어를 창안했다. 사람들은 컬처브릴을 통해 자기 나라의 문화를 이해할 수는 있지만 오히려 외부인일 경우에 더 빨리 발견하는 것들을 알아차리기가 쉽지 않다.

예를 들어, 일본 기혼 가정에서 주방과 세탁실은 여성만 출입이 ‘허용’된다. 법으로 정해진 것은 아니지만 무언의 관습이다. 일본 남성의 4분의 3은 정작 가정에 필요한 일상 용품이 무엇인지 잘 모르면서 가족을 대신해 가정용품을 구매한다. 그렇다면 일본 기업이나 다국적 기업은 이런 나라의 여성에게 어떻게 물건을 판매할 수 있을까? 대다수 일본인 마케터는 이런 걸 알아차리는 데 감각도 없고 거리도 멀다. 몇 년 전 코펜하겐에서 나는 나만큼 여행을 많이 다닌 소매 분야 전문가와 산책을 한 적이 있었다. “덴마크 사람들의 산책은 정해진 방식이 없군요.” 그는 말했다. “그냥 아무 데나 걸어 다니네요.” 그의 말이 옳았다. 덴마크에서 살아온 내가 전혀 깨닫지 못한 사실이었다.

연못과 호수 위를 가볍게 스치듯이 지나다니며 민물에 서식하는 소금쟁이가 과의 수생 곤충이 있다. 나는 내 스스로가 소금쟁이와 비슷하다고 생각한다. 아무런 고정관념 없이 어떤 나라에 가는 일은 약점이 되기도 하지만 반대로 강점이라는 사실을 안다. 일부 외부인은 위험하게도 불완전하거나 순진할 수도 있는 일반화나 결론을 내기도 하지만, 나는 언제나 내 본능을 믿는다. 오랜 시간 경험하거나 관찰하지 않아도, 정확히 알지 못한 상태에서 신속한 결론을 내릴 수 있게 하는 본능은 과연 무엇일까?

직접 관찰하고 스몰데이터에 심취하는 것은 빅데이터에 사로잡힌 세상에서 내가 하는 일을 돋보이게 만든다. 대부분 사람들은 실제로 기껏해야 몇 분, 혹은 몇 초 만에 모든 것을 판단한다. 우리는 자발적으로 찾고 즉각적으로 해결하는 사람들이 되었다. 점점 더 많은 제품과 서비스가 온라인으

로 옮겨가고, 기술이 우리 스스로 인간 행동을 이해하도록 상세한 수준에서 실시간으로 도움을 줌에 따라, 사람들은 인간을 관찰하고 상호작용하는 일이 시대에 뒤처지고 심지어는 무관하다고 믿게 됐다. 하지만 내 생각은 전혀 달랐다. 구글에 근무하는 누군가가 말해준 바에 따르면, 거의 30억 명의 사람들이 온라인에 접속하고⁰⁴ 온라인 구매자 중 70퍼센트는 매일 페이스북을 방문하며⁰⁵ 유튜브에는 1분마다 300시간 분량의 비디오가 업로드되고 있음⁰⁶에도 불구하고, 전 세계 데이터 중 90퍼센트는 불과 지난 2년 동안 생성된 것이라고 한다.⁰⁷ 구글이 보유한 소비자에 대한 정보는 극히 제한되어 있다는 것이다. 그렇다. 검색엔진은 (인과론과는 거리가 먼) 특별한 상관관계만을 검출할 수 있다. 내가 알아본 바로는, 소프트웨어는 사람이 글을 입력하는 방식과 오타 수에 근거해 70퍼센트의 정확도로 그가 어떤 감정 상태인지 평가할 수 있다고 한다. 또한 소프트웨어는 사용자가 대문자로 입력하는 정도에 따라 79퍼센트의 정밀도로 사용자의 신뢰도 수준을 판단할 수 있다. 그러나 이러한 모든 통계에도 불구하고 인간에 대해 별로 아는 것이 없으며 무엇이 진정으로 사람들을 움직이게 하는지도 전혀 모른다는 사실을 깨닫게 된 구글은 스몰데이터 연구자들이 수십 년간 행해온 과업을 수행하기 위해 컨설턴트를 채용하고 있다. 한 분석가는 내게 다음과 같은 이야기를 했다. “경영진이 빅데이터로 무엇을 해야 할지 모른다는 사실을 깨달은 모두는 빅데이터 이후에 무엇이 올지를 찾고 있으며 그 답은 바로 스몰데이터다.”

최근 밀워드 브라운 베르메르^{Millward Brown Vermeer} 사는 역사상 가장 포괄적인 마케팅 리더십 연구인 마케팅2020을 출범했다. 여기에는 350명이

상의 CEO, CMO, 에이전시 대표에 대한 심층 인터뷰도 포함됐다. 그리 놀라운 일은 아니지만, 마크 드 스완 애론스 Marc de Swaan Arons와 프랭크 반 덴 드리스트 Frank van den Driest, 키이스 위드 Keith Weed로 구성된 세 명의 저자진은 많은 마케팅 조직이 갈 길을 잃었다고 발표했다. 〈하버드 비즈니스 리뷰〉 기사에서 세 저자진이 밝힌 바에 따르면, 데이터와 분석이 ‘생각하는’ 범주에 해당하고 내용과 디자인, 생산 개발이 ‘실행하는’ 범주에 해당한다면, 소비자 참여와 상호작용에 집중하는 마케터는 ‘느끼는’ 범주에 속한다.⁰⁸ 이 세 가지 기능이 기본이 되는 것이라고 그들은 주장한다. 즉 온라인과 오프라인 데이터의 통합, 다시 말해 빅데이터와 스몰데이터의 결합은 21세기 마케팅이 생존하고 성공하는 데 중요한 요소다.

납득이 가는 말이다. 우리는 온라인 행동과 소통이 행간의 의미와 혼란에 사로잡힌 시대에 살고 있다. 마스크프라이하이트 maskenfreiheit라는 독일어는 ‘복면이 부여한 자유 freedom conferred by masks’라는 의미다. 디지털 자아나 간헐적인 온라인 익명성을 꾸미는 능력을 통해 우리의 실제 모습이나 오프라인에서의 실제 삶과 완전히 동떨어진 페르소나 persona가 만들어진다는 사실을 온라인에서 시간을 보내 본 사람이라면 누구나 잘 안다. 우리는 두 종류 이상의 사람으로 존재하며 두 곳 이상의 거주지, 즉 현실의 집과 홈페이지를 갖는다. 때때로 겹치기도 하지만, 항상 그런 것은 아니다.

우리가 익명으로 웹을 둘러볼 때 그것은 ‘우리 자신’이라고 말할 수 없다. 이름이나 얼굴, 정체성을 드러내지 않는다면 우리는 원초적인 존재가 된다. 몇몇 전문가가 공감에 부족한 속성을 갖게 되는 현상은 노트북 컴퓨

터로 하는 소통 때문이고, 더 나쁜 예로는 자동차를 운전할 때 보행자에게 가운데 손가락을 들어 욕을 하는 사람들과 유사한 상황이다. 지난해 〈뉴욕 타임스〉가 보도한 바에 따르면, 공감은 두 가지 방법으로 배울 수 있다. 하나는 스스로에게 고통을 주는 경험을 하는 것이며, 다른 하나는 “스크린이나 키보드로는 할 수 없는, 누군가에게 해를 끼치는 행동을 직접 보고 듣고 심지어는 냄새를 맡아보는 것이다.”⁰⁹(혹은 바퀴 밑에 깔려 보면 된다.) 이것이 온라인 행동의 역설이다. 소셜미디어 상의 우리는 결단코 진정한 자신이라고 할 수 없으며, 우리가 익명으로 소통할 때는 오프라인 삶에서 겪을 수 있는 상황이 거의 존재하지 않는다. 우리가 온라인에 남기는 글은 대부분 깊이 생각하고 전략적인 반면, 냉장고나 옷장 서랍 안에 넣어둔 것들은 결코 공개적으로 드러내지 않을 것이기에 그다지 깊이 생각하지 않는다.

온라인과 오프라인의 자아가 함께 섞이고, 스몰데이터와 빅데이터가 합쳐짐으로써, 인간인 우리와 가장 가까운 존재가 된다고 생각한다. 사람들이 대화에서 발화하는 것의 90퍼센트가 비언어적 신호라는 사실을 고려한다면, 진정한 정체성은 그 나라에서 실제 삶과 문화 속의 인간을 연구해야만 찾을 수 있다. 몸짓이나 습관, 호감, 비호감, 망설임, 말투, 장식, 암호, 트윗, 상태 업데이트 등을 통틀어 스몰데이터라고 부른다.

이제부터 레고 조립보다도 훨씬 더 쉽고 훨씬 더 간단한 퍼즐을 맞추는데 필요한 문화적인 욕구를 밝히는 과정인 스몰데이터를 모으는 세계 여행에 여러분을 초대한다. 많은 사람이 스크린만 바라보며 일상을 보내는 정보화 시대에서, 부디 여러분이 이 책을 통해 세상에 알려진 것보다 더 많은 실

마리를 깨닫고 인간 사이에 존재하는 유사성을 깨우칠 수 있기를 바란다.
브랜드를 만드는 이의 임무는 살아 있는 사람들의 임무와 크게 다르지 않다. 신화학자이자 작가인 조셉 캠벨이 인간의 가장 큰 범죄라고 일컬은 것, 다시 말해 우리가 사는 세상을 향해 경고하지 않거나 깨어있지 않은 태만의 죄를 피해야 한다.

01

인간의 감춰진 욕망을 탐구하라

러시아의 냉장고와 사우디 쇼핑몰에서 영감을 얻어
혁신적인 온라인 쇼핑몰을 만들다



중이를 펼치고 세계 지도를 한번 그려 보자. 모두가 각자 자신이 살고 있는 곳을 중심에 두고 세상을 인식한다는 사실을 느끼게 될 것이다. 여러분도 그럴 테고 나도 마찬가지다. 이는 자동반사적인 행동이다. 여러분과 내가 함께 그리는 경험 세계의 지도에는 날마다 우리가 따르는 무의식 내비게이션 시스템, 즉 행동에 관한 위성항법장치GPS가 만들어진다. 우리 안에 자리한 내면의 지도에 따라 침대의 오른쪽에서 자는지 왼쪽에서 자는지가 결정되며 친구나 애인과 길을 갈 때 어느 쪽에 서는지도 결정된다. 그들의 오른쪽에서 걷는지, 왼쪽에서 걷는지, 또는 도로변 쪽에 서는지, 건물 쪽에 서는지 말이다. 좀 더 차원을 높여 문화 관점에서 살펴보자. 우리가 어디에 사는지에 따라 시의적절성이 가능된다. 예를 들어 보자. 호주에서 손님을 초대하면, 난데없는 친구들을 줄줄이 데리고 약속 시간보다 30분 늦게 나타날 것이다. 스위스에서 손님을 초대하면, 언제나 시간을 정확히 지키고 흑여 5분이라도 늦을 것 같으면 주인에게 연락을 해준다. 일본인 손님은 약속 시간보다 30분 전에 도착하고, 이스라엘에서는 45분 늦게 나타난다.

인간 내면의 지도에 따라 양념 통 배치도 달라진다.

서양의 여러 지역에서 소금과 후추 통은 부엌과 식탁에서 눈에 잘 띄는 공간에 놓인다. 모두가 아는 바와 같이, 모양은 대부분 같아서 작은 구멍이 세 개 뚫린 것은 소금 통이고, 구멍이 하나뿐인 것은 후추 통이다. 하지만 문화적 선호도에 따라 소금보다는 간장을 즐겨 먹고 후추를 많이 먹는 아시아에서는 거꾸로 후추 통의 구멍이 세 개, 소금 통의 구멍은 하나다.

이를 비롯해 몇 년에 걸쳐 학술지에 발표한 여러 연구 관찰을 통해 나는 집안과 집밖에 사물이 놓이는 배치에도 모두 의미가 있음을 알아차렸다. 정원이 이야기를 건네며 보도도 말을 하고 발코니도 우체통도 벽도 이야기를 전한다. 도로에 깔린 돌이나 모란꽃, 예술 작품, 돌 조각상 등이 어떤 이유로 거기에 있게 됐는지를 판독하는 것이 내 임무다. 왜 그림이나 벽보가 저곳이 아닌 이곳에 걸렸는지? 부엌이 조각상이나 메달, 인형, 박제된 당나귀, 조상 사진이 걸린 벽은 또 어떤가?

우리는 명확하게 자신의 정체성에 이런 단서들을 남기지만, 그 단서들은 보편적이고 디지털 시대에는 지워지지도 않는다. 이런 두 가지 현상을 보이고 있었다.

십여 년 전 스마트폰과 태블릿이 대중을 파고드는 데 성공했을 무렵, 마흔이 넘는 나잇대 사람들은 터치스크린을 사용하기를 어려워 했다. 그들은 타자기 키를 누르고 켜/끔 스위치를 누르거나 레버를 당기고 손잡이를 돌리는 데 익숙하며, 육중한 터치감으로 누르거나 때로는 세계 쥐어 작동시키는 시대를 살아왔다. 물론, 오늘날 터치는 대체로 가볍고 눈에 보이지도 않는다. 전 세계 공항 어디서든, 노년이나 중년 세대의 사람들이 터치스크린으로 된 무인발권기 앞에 서서 기기를 어떻게 작동시키고 어떤 키를 눌러야 하는지 몰라 당황해 하는 일이 흔하다. 한편, 옆에 선 다섯 살짜리 아이는 마치 전문가인 양 손쉽게 스크린 여기저기를 눌러댄다. 휴대폰이나 태블릿 화면에 남은 지문 자국 개수를 살펴보면 폰 주인의 대략적인 나잇대를 쉽게 알 수 있다.

손잡이와 키에서 터치스크린 세계로의 전환은 우리에게도 몇 가지 영향을 미쳤다. 첫째, 컴퓨터와 터치스크린 메모 앱으로 인해 손으로 직접 글씨를 쓰는 능력을 잃어간다. 둘째, 새끼손가락이 스마트폰 하단부를 떠받치는 데 쓰이다 보니, 십 대 아이들의 새끼손가락은 구부정하게 휘어 있다. 셋째, 생물학적 종으로서 인간의 손은 점점 약해지고 있다. 고등학생이나 대학생과 악수를 해보면 손아귀 힘이 얼마나 약해졌는지 느낄 것이다. 손아귀 힘, 건조함, 습함, 손 크기 등 사람들끼리 악수를 나누며 느낄 수 있었던 메시지는 더 이상 의미가 없을지도 모른다.

청량음료나 가공식품, 처방전 없이 살 수 있는 약물 등 편의점 같은 매장에서 손쉽게 사고파는 저가 상품을 생산하는 소비재 업계는 이처럼 사람들의 손아귀 힘이 감소하는 현상을 주시했다. 오늘날 좀 더 쉽게 돌려 열 수 있는 병뚜껑, 손쉽게 열리는 자동차 문 손잡이, 열고 닫기 쉬워진 부엌 서랍 등이 나오게 된 이유도 바로 이 때문이다.

디지털 습관은 심지어 음식을 먹는 방법에도 영향을 끼친다. 어린 시절, 덴마크에서 자란 나와 내 친구들이 콘 아이스크림을 먹는 방식은 뻔했다. 우선 아이스크림을 콘과자 속에 옥여넣기라도 할 것처럼 동그란 모양으로 훑았다. 이런 식으로 계속 아이스크림을 먹다가 봉긋한 아이스크림이 사라지면, 남은 콘과자를 아래부터 혹은 위부터 먹어 치웠다.

오늘날 즉각적인 충족으로 규정되는 변화된 문화 상황을 고려해 보자면, 즉시적인 만족에 대한 갈망이 콘 아이스크림을 먹는 방식에도 영향을 미쳤다는 사실은 그리 놀라운 일이 아니다. 세계를 돌아다니는 동안 나는

디지털 환경에서 자란 아이들이 콘 아이스크림을 어떻게 먹는지를 반드시 놓치지 않고 살펴봤다. 대부분 아이들은 뭔가를 기다리기를 어려워 한다. '열망'한다는 생각은 이제 없다. 아이들은 아이스크림을 훑아먹지 않고 위에 서부터 한입에 베어 문다. 웹사이트는 빠르게 로딩되고 문자나 이메일을 몇 초 만에 주고받는 것에 익숙해진 아이들은 아이스크림을 '당장' 원한다.

열망의 부재가 현 시대와 미래의 어린 세대에게 어떤 영향을 미칠 것인가? 1970년대와 80년대 사람들이 그랬듯이, 뭔가를 우편으로 받거나 상점에서 구매하기까지의 몇 주 혹은 몇 달 동안의 '기다림'이라는 개념을 낭만적으로 표현하기는 쉽다. 오늘날의 우리는 곧바로 손에 넣는다. 그리고 그다음엔? 기대가 적어져 기쁨도 줄어든 만큼, 콘 아이스크림이 삼십 년 전 아이들처럼 요즘 아이들에게도 만족감을 주는지에는 의문이 생길 수밖에 없다. 나는 요즘 십 대 청소년을 전원 플러그 세대 또는 스크린 세대 *Screenager* 라고 부른다. 온종일 벽에 달린 전원 플러그만 찾아다니니 말이다. 전원이 끊기는 것에 대한 두려움은 마치 외딴 섬에서 친구들로부터 고립되는, 아마도 강제로 휴대폰을 빼앗긴 신세에 처하는 두려움과 비슷하다.

스마트폰으로 인해 레스토랑에서의 식사 시간이 늘어났다는 사실에도 주목할 필요가 있다. 뉴욕의 한 레스토랑 주인이 2000년대 초반부터 녹화된 영상을 분석해 크레이그스리스트(*Craigslist*)에 익명으로 게시한 연구 결과에 따르면 고객이 한 테이블에서 보내는 시간은 2004년 평균 65분에서 2014년에는 1시간 55분으로 늘어났다. 2004년에는 레스토랑에 들어온 45명의 표본 그룹 중 3명만이 안내를 받은 자리 말고 다른 곳에 앉고 싶어 했