



## The Behaviour Business 처음 읽는 행동경영학

고객과 직원의 행동을 슬쩍 바꾸는 1% 행동 설계의 비밀

리처드 채터웨이 지음 | 소슬기 옮김

2021년 11월 30일 출간 | 판형 145\*215 | 328쪽 | 17,000원

분야 경제경영 > 경영일반 / 경제경영 > 경제일반

| ISBN 979-11-6774-020-5 03320

## ◎ 책 소개

### ‘넛지Nudge’를 비즈니스에 어떻게 적용할 수 있을까

인사관리에서부터 마케팅까지, 조직과 일을 혁신하는 비즈니스의 뉴웨이브  
전 오길비 행동과학 실행팀 리더가 안내하는 행동경영학의 최전선

- 넷플릭스, 페이스북, 아마존 등 플랫폼 기업들은 어떻게 행동설계를 할까
- 기업의 지속 가능한 혁신을 만들어내기 위한 행동경영의 솔루션은 무엇인가
- 인공지능과 로봇의 부상, 행동경영은 기업에게 무엇을 준비하라고 말하는가
- 채용에서 동기부여까지 행동경영은 인사관리에 어떤 통찰을 주는가

《넛지》, 《생각에 관한 생각》, 《상식 밖의 경제학》……. 행동경제학을 중심으로 한 행동과학의 선구자들이 밝힌 ‘비합리적이고 감정적으로 행동하는 인간’에 대한 새로운 관점은 21세기 비즈니스 현장에 적용되어 마케팅과 홍보, 인재 채용과 동기 부여까지 경영 현장의 모든 영역에서 전에 없던 흐름을 만들고 있다. 사람들의 마음 깊숙이 숨겨진 욕망과 행동의 동인에 대한 새로운 지식과 방법론을 경영 현장에 결합한, 이른바 ‘행동경영’이 판을 뒤흔들고 있는 것이다.

이미 플랫폼을 장악한 세계적 기업들은 행동과학의 통찰을 끊임없이 자신의 서비스에 적용하고 있으며, 보수적인 공공부문에서도 납세, 보건 캠페인 등에 시민들의 참여를 독려하고 행동을 바꾸는 데 행동과학을 적용해 효과를 보기 시작했다. 마케팅과 캠페인을 기획하거나 직원들의 동기부여에 행동과학을 고려하는 것은 이제 비즈니스의 뉴노멀이다.

세계적 광고마케팅 기업 오길비의 행동과학 연구조직인 오길비체인지의 전 책임자였으며 현재 행동과학 컨설팅 그룹 BVA 넛지 유닛 대표인 리처드 채터웨이는 이 책 《처음 읽는 행동경영학》에서 행동과학이 바꾸고 있는 비즈니스 현장의 흐름과 지식을 생생하게 전달한다. 노벨경제학상을 받은 대니얼 카너먼, 리처드 탈러 등 석학들의 연구 성과를 쉽게 설명하고, 최일선 현장에서 행동과학을 적용하고 있는 전문가 25인의 경험과 노하우를 녹여냈다.

이 책은 친절한 설명과 해설, 생생한 사례와 통찰로 관련된 내용을 처음 접하는 독자들에게도 어렵지 않게 행동경영학을 소개하고, 실제 비즈니스 현장에 적용할 수 있는 현실적인 방법을 제시한다. ‘고객의 반응을 기다리지 말고, 행동을 설계하라!’ 행동경영학의 새로운 관점은 당신의 조직과 일을 바꾸는 혁신적이고 실용적인 길잡이가 될 것이다.

### 21세기 비즈니스 패러다임을 바꾸고 있는 행동경영학의 모든 것

- 감과 추측이 아니라 행동 데이터와 실험에 기반한 경영의 새로운 패러다임을 제시하다

인간은 우리가 생각하는 것보다 더 감정적이고 덜 이성적이고 더 직관적으로 의사결정을 하는 존재라는 행동경제학(행동과학)의 통찰은, 21세기 비즈니스의 패러다임을 바꾸고 있다. 이성적이고 합리적으로 행동하는 인간이라는 가정에 기초한 고전경제학의 패러다임으로는 파악할 수 없었던 소비자와 직원들의 행동에 대한 새로운 이해가 가능해진 것이다. ‘넛지’로 대표되는 행동과학의 통찰을 기반으로 기업들은 ‘맥락, 즉 선택 설계를 조금 바꾸는 것’으로도 사람의 행동을 유의미하게 바꿀 수 있다는 것

을 알게 되었다.

이 책은 바로 이러한 행동과학의 통찰을 비즈니스에 적용하기 위한 구체적인 지식과 경험을 전해주는 것에 주안점을 두고 있다. 저자는 전 세계 행동경영의 최일선에서 활동하고 있는 프런티어 25인을 인터뷰하고, 자신이 직접 경험한 다양한 행동경영의 사례를 예를 든다. 그리고 행동을 바꾸는 가장 효과적인 방식을 알아내기 위해 최대한 현실과 유사한 맥락을 만들어 테스트하고 실험을 해 실제 행동에 기반한 데이터를 모으는 것이 21세기 비즈니스에서 가장 중요한 방법론이고 행동과학의 요체라고 주장한다. 저자는 이를 ‘시험관 행동 Test Tube Behaviour’이라고 부르며 비즈니스 일선에서 분투하는 리더들에게 데이터에 기초해 가설을 세우고, 이를 실험으로 증명하는 새로운 비즈니스의 방법론을 소개하고 있다.

## 디지털 기업들은 어떻게 행동과학을 적용하고 있을까

### - 거대한 행동실험실로 변한 플랫폼 기업들의 행동경영을 분석하다

구글, 아마존, 페이스북, 넷플릭스 등 플랫폼을 장악한 디지털 기업들이 고객들의 행동 데이터를 기반으로 새로운 서비스를 테스트하고 이를 반영하여 출시하고 있다. 소비자들의 구매 절차를 간소화시키기 위한 아마존의 노력, 일선 직원에게 사용자들의 반응을 알아보기 위해 한때 서비스 화면을 마음껏 바꿔볼 수 있는 권한을 주었던 페이스북, ‘사회적 증거 이론’을 활용하여 다른 사용자들이 즐겨보는 프로그램이 무엇인지 보여주며 추천 알고리즘을 설계한 넷플릭스, 검색 신뢰도를 높이기 위해 사용자의 1%도 클릭하지 않는 ‘I’m feeling lucky’ 버튼과 페이지를 20년째 유지하는 구글..... 이들은 직원들에게 끊임없이 사용자들의 행동 데이터를 모으고, 행동을 실험할 것을 요구하며 회사 전체를 거대한 ‘행동 실험실’로 만들었다. 사이트와 앱을 수천 가지로 변형해서 동시에 대규모 테스트를 진행하는 것이 다반사이다. 이 책은 행동과학을 이용한 거대 플랫폼 기업들이 고객 심리에 관한 실증적 이해를 바탕으로 어떻게 중독성 있는 서비스를 탄생시키는지 잘 보여주고 있다. 이를 위해 조직에 성장형 마인드셋을 구축하는 법, 그리고 소규모 기업에서도 적용할 수 있는 행동 실험의 여러 유형과 비즈니스에 적용하기 위한 전략도 소개하고 있다. 또한 저자는 이 책에서 고객의 데이터 사용과 그에 따른 대형 디지털 기업들의 행동설계가 야기하는 여러 유형의 윤리적 문제를 지적하며, 기업의 이익과 더불어 소비자의 이익을 어떻게 지킬 수 있을지, 행동경영을 적용는 리더들이 유념해야 할 가이드라인을 제시한다.

## 사람을 움직이는 일, 행동경영학

### - 채용에서 평가까지, 비즈니스를 바꾸는 실용지식을 소개하다

조직원들에게서 최고의 능력을 끌어내는 방법은 무엇일까. 비즈니스의 핵심인 인사관리에서 행동과학은 사람을 움직이는 동인이 무엇인지 흥미로우면서 새로운 통찰을 제공한다. 일자리의 안전성을 위협하면 왜 직원들의 성과가 떨어질까. 고성과자에게만 인센티브를 지급할 때 어떤 부작용이 일어날까. 조직 내 소통을 활성화하기 위해 커피머신은 어디에 설치해야 할까. 잠재력 높은 신입 직원을 뽑기 위해 채용 과정에서 편견에 오염되지 않은 데이터를 어떻게 얻을 수 있을까. 저자는 이 책에서 행동경영 분야의 프런티어 25인의 솔직한 인터뷰와 채용에서 평가까지 조직 내 인사관리와 관계된 행동과학의 실험과 통찰을 인용하며 ‘감과 고정관념을 배제하고 행동과학에 기반한 인

재 경영의 새로운 관점'을 제시한다. 독자들은 성과를 좌우하는 인사 정책과 근무 환경 설계가 어떠해야 하는지에 대한 특별한 인사이트를 얻을 수 있을 것이다.

## ◎ 책 속에서

비즈니스 관련 행동에 관해 제대로 알고 싶다면 (주장이 아니라) 실제 행동을 시간의 흐름에 따라 관찰한 데이터를 살펴봐야 한다. 즉 태도, 인식, 의견이 아닌 실제 행동을 정확히 측정된 데이터에 집중해야만 진정한 행동경영이다. - 37쪽, [1장 21세기의 경제학] 중에서

21세기에 가장 성공한 디지털 기업은 고객의 인지적 노력을 최소화해주었다. FANG은 소셜 미디어, 전자상거래, 콘텐츠, 검색 부문에서 시장을 점유했는데 이들이 제공하는 제품은 단순히 기술 혁신으로 탄생한 것이 아니었다. FANG은 사람들의 행동을 따르고, 마찰을 줄이고, 선택을 최대한 쉽게 만든다. 본능적인 시스템-1에 따른 편향과 휴리스틱을 최대한 활용하여 노력이 필요 없는 경험을 제공하면서 습관을 형성하고 해당 제품을 중독성 있게 만든다. 나중에 살펴보겠지만 이와 관련하여 온갖 윤리적이고 도덕적인 문제도 발생한다. - 68쪽, [4장 플랫폼 기업들은 어떻게 고객 행동을 설계했을까] 중에서

인간의 행동 뒤에 숨은 동인, 실제 결과에 기반한 데이터, 한계이익을 만들기 위한 성장형 마인드셋을 더욱 깊이 이해하고 활용하면 FANG의 행동과학적 방법을 터득할 수 있다. 이들 기업은 테스트를 진행하고, 이론을 뒷받침할 증거를 모으고, 제품을 만들 권한을 직원 모두한테 부여한다. - 94쪽, [5장 디지털 산업에서 행동과학의 중요성] 중에서

비즈니스와 관련해서 확실성을 향한 선천적인 선호는 많은 것을 암시한다. 택시를 부르는 앱인 우버는 지도와 위치 추적 기능을 이용하여 이용자한테 택시가 어디에 있는지를 보여줌으로써 확실성을 제공한다. 로리 서덜랜드에 따르면, 1920년대부터 택시를 전화로 부를 수 있었지만 이용자가 더욱 가치 있게 여기는 점은 앱을 사용한다는 신선햄보다 도착 시간에 추가된 확실성이다. 그저 전화로 예약하고 택시를 걱정스럽게 기다리면서 발생하는 불확실성과는 달리 말이다. - 139~140쪽, [8장 소비자의 행동을 예측하는 방법] 중에서

무엇이 직원들을 행복하게 할까. 그 답에 대해 행동과학은 다시 한번 우리의 직관이 자주 틀린다고 충고할 것이다. 우리가 직장에서 보내는 시간에 대한 보상, 즉 임금은 퍼즐에서 일부를 차지할 뿐이며, 동기부여 도구로서는 놀랍도록 효과가 없다. 우리가 일을 바라보는 관점은 그보다 훨씬 복잡한데다가, 동기와 실적을 좌우하는 요인은 눈에 보이지 않는 잠재의식적인 것이 훨씬 더 많다. - 176~177쪽, [11장 좋은 일자리를 제공하고 올바른 행동을 끌어내는 법] 중에서

트리니티 미러의 최고경영자 사이먼 폭스Simon Fox는 말했다. “가장 중요한 점은 소비자가 하겠다고 말한 일과 실제로 한 일이 달랐다는 겁니다.” 같은 이유로 시장조사에서 실패한 신제품이 현실에서 성공하는 경우도 많다. 2부에서 보았듯이 고객의 데이터에 근거한 계량경제학 모형은 아마존 프라임이 실패하리라고 잘못 예측했다. - 217쪽, [13장 사후합리화의 위험] 중에서

이 장에서 설명한 모든 방법이 그렇듯, IAT는 상대적으로 저렴하여 예산이 제한된 소기업도 사용할 수 있다. 디지털 플랫폼을 이용하면 암묵적 조사를 대규모로 빠르게 진행할 수 있다. 오길비에서 일할 당시 우리는 테이트 앱 토탈이 유행시킨 기능을 사용하여 휴대전화용 플랫폼을 만들었다. 참가자들은 왼쪽이나 오른쪽으로 화면을 밀어서 단어나 이미지를 분류했다. - 245쪽, [15장 소비자를 더 잘 이해하기 위한 기법과 도구] 중에서

많은 마케터가 데이터에 드러나는 단순한 상관관계에 만족한다. 소비자가 이 날짜에 광고를 봤고 매출이 올랐으니 마케팅이 효과가 있었다는 식으로 말이다. 이는 1장에서 카너먼이 이스라엘 전투기 조종사 교관에게 지적했던 것과 같은 논리 오류이지만, 여기에 이의를 제기할 유인은 거의 없다. 기준을 낮게 설정하면 성공하기가 더 쉬우니 말이다. - 261~262쪽, [16장 합리적인 소비자라는 신화] 중에서

## ◎ 추천사

리처드 채터웨이의 명민한 접근은 비즈니스에서 수익을 내기 위해 행동과학을 적용하는 실제적이고 모범적인 방법을 보여준다. 번뜩이는 영감을 주는 책이다.

- 브루스 데이즐리, 트위터 유럽 지사 부사장, 《조이 오브 워크The Joy of Work》 저자

주류 경제학이 현장 경영에서 불리일으키는 불균형을 바로잡는 데 도움이 되는 책이다.

- 로리 서덜랜드, 영국 오길비 부회장, 《잘 팔리는 마법은 어떻게 일어날까?Alchemy: The Surprising Power of Ideas That Don't Make Sense》 저자

추상적인 이론보다는 주제의 실질적인 적용에 초점을 맞춘 훌륭한 행동과학 책이다.

- 리처드 쇼튼, 매닝 고틀리브 행동과학팀 팀장, 《어떻게 팔지 답답할 때 읽는 마케팅 책The Choice Factory》 저자

비즈니스에서 행동과학이 얼마나 유용한지 증명하는 책이다. 최전선의 현장 경험자가 효과적인 해결책을 제공한다.

- 필립 코, 런던대학교 행동경제학 교수, 《기본 행동경제학Behaviour Economics: The Basics》 공저자

## ◎ 차례

이 책을 읽기 전에

추천사 - 비즈니스에 행동과학이 필요하다

들어가는 말 - 인간 행동에 대한 새로운 이해

1부 행동경영의 시대

1장 - 21세기의 경제학

2장 - 시민의 행동을 슬쩍 바꾸는 방법

3장 - 어렵짐작은 이제 그만

행동경영 인사이트1 - 행동과학, 비즈니스를 바꾸다

## 2부 디지털 산업과 행동과학

4장 - 플랫폼 기업들은 어떻게 고객 행동을 설계했을까

5장 - 디지털 산업에서 행동 과학의 중요성

6장 - 행동설계를 적용할 때 고려해야 할 윤리적 문제들

행동경영 인사이트2 - 디지털 산업에서의 행동과학의 중요성

## 3부 인공지능 시대의 행동경영

7장 - 인간 대 기계

8장 - 소비자의 행동을 예측하는 방법

9장 - 행동과학은 인공지능의 윤리적 사용을 어떻게 돕는가

행동경영 인사이트3 - 인공지능, 자동화, 행동과학

## 4부 생산성 향상과 행동과학

10장 - 자동화와 일자리의 미래

11장 - 좋은 일자리를 제공하고 올바른 행동을 끌어내는 법

12장 - 최고의 팀 만들기

행동경영 인사이트4 - 직장에서의 행동과학

## 5부 행동과학과 소비자

13장 - 사후 합리화의 위험

14장 - 잠재의식적 연상의 중요성

15장 - 소비자를 더 잘 이해하기 위한 기법과 도구

행동경영 인사이트5 - 소비자 행동의 관찰과 분석

## 6부 더 나은 마케팅을 위한 행동과학

16장 - 합리적인 소비자라는 신화

17장 - 행동과학이 브랜드에 말해주는 것

18장 - 마케팅 과학

행동경영 인사이트6 - 행동과학과 마케팅

결론 - 문제 해결을 위한 최선의 방법

## ◎ 저/역자 소개

리처드 채터웨이 Richard Chataway

행동경영 스페셜리스트. 케임브리지대학교 트리니티 칼리지에서 법학을 전공했다. 세계적 마케팅 회사 오길비의 행동과학 실행팀(Ogilvy Change)의 리더였고, 커뮤니케이션사이언스그룹

(Communication Science Group, CSG) 창립자이며 현재 행동과학 전문 컨설팅 회사 BVA 넛지 유닛(BVA Nudge Unit)의 CEO로 행동경영의 최전선에서 활동하는 전문가이다.

영국과 오스트레일리아 정부와 광고회사, 기업에게 행동과학에 기초한 비즈니스 솔루션을 제안하고 실행하는 일을 하고 있다. 로이즈 बैं킹 그룹(Lloyds Banking Group), 구글(Google), 아토스(Atos), 이케아(IKEA) 등에 행동경영적 관점의 솔루션을 제공했다.

소슬기(웁긴이)

서강대학교 물리학과를 졸업하고 동 대학원에서 경제학 석사학위를 취득했다. 졸업 후 경제 분야 연구소에서 일하다가 현재는 전문 번역가로 활동 중이다. 웁긴 책으로는 《매슬로의 동기이론》, 《베블런의 과시적 소비》, 《하이퍼포커스》, 《브랜드 경험 디자인 바이블》 등이 있다.