

위기 극복의 11가지 반전 포인트와 45가지 실전 전략

결국 위기 상황은 반복된다. 다만,
그 위기 때의 상황을 잘 분석하고
교훈 삼아 다음 위기에 어떻게 대처
하는가, 현재의 좋지 않은 상황을
어떻게 극복하는가가 중요한 것이
다.

.....

2023년 2월 5일 21시에 북톡방에서
소셜전략연구소 송영우가 소개하다

Re:

민병운
이형기
문지현

리:티핑 포인트

위기 극복의 11가지 반전 포인트와 45가지 실전 전략

Tipping Point

11 Reverse Points and
45 Practical Strategies
to Overcome the Crisis

비즈니스
리더 20인 추천
“포스트 코로나
전략서 중
단연 최고”

스타트업,
스몰 브랜드도
적용할 수 있는
위기 대응
매뉴얼

업계 경력
15년차 이상의
필진이 꼽은
실제 위기
극복 사례들

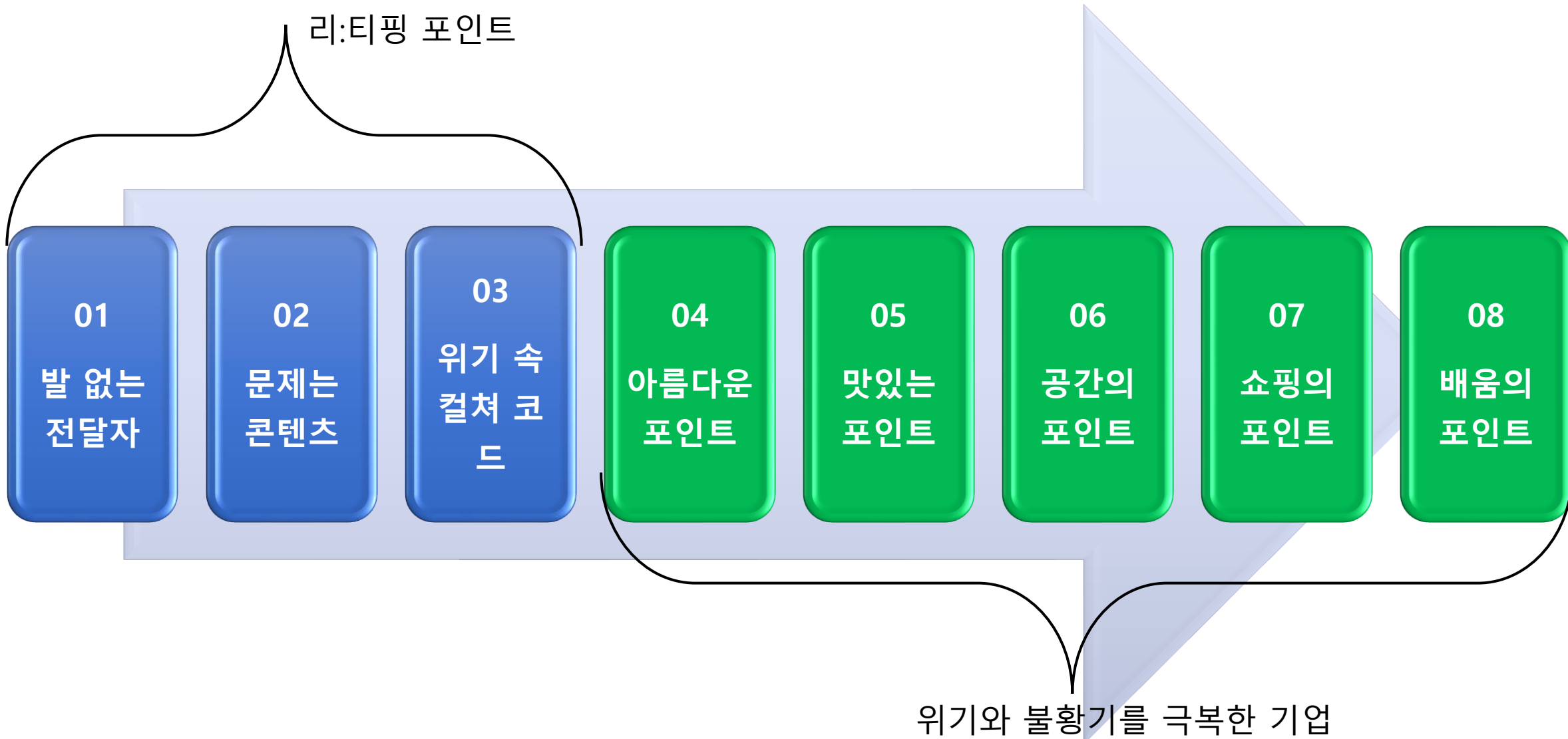
학지사



2022. 5. 25. 발행
저자

민병운
이형기
문지현

책의 구성



들어가는 말 (1)

우리는 코로나19로부터 무엇을 배웠나

2020년 3월 WHO 코로나19로 인한 팬데믹 선언

1. 코로나19와 같은 팬데믹은 근시일 내에 또 다시 발생할 수 있다.
 - 1) 1968년 홍콩독감 →(41년)→2009년 신종플루→(11년)→코로나19
 - 2) 바이러스 변이 10년 주기설
2. 코로나19 상황에서도 위기를 극복했던 사례가 다수 있었다
 - 1) 수많은 실물경제지표의 하락, 소비 심리 위축, 우울감
 - 2) 그러나 반등에 성공한 기업들도 있었고, 디지털 변환이 촉진되며 호재를 만난 기업들도 존재 (줌, 카카오, 넷플릭스, 배달의 민족 등)
 - 3) 위기 극복을 성공한 사례의 교훈에서 위기극복 대응 가능성을 제고할 수 있다.
3. 위기를 극복하기 위해 우리가 할 수 있는 건 과거 경험을 바탕으로 한 '매뉴얼' 을 준비하는 것 뿐이다.

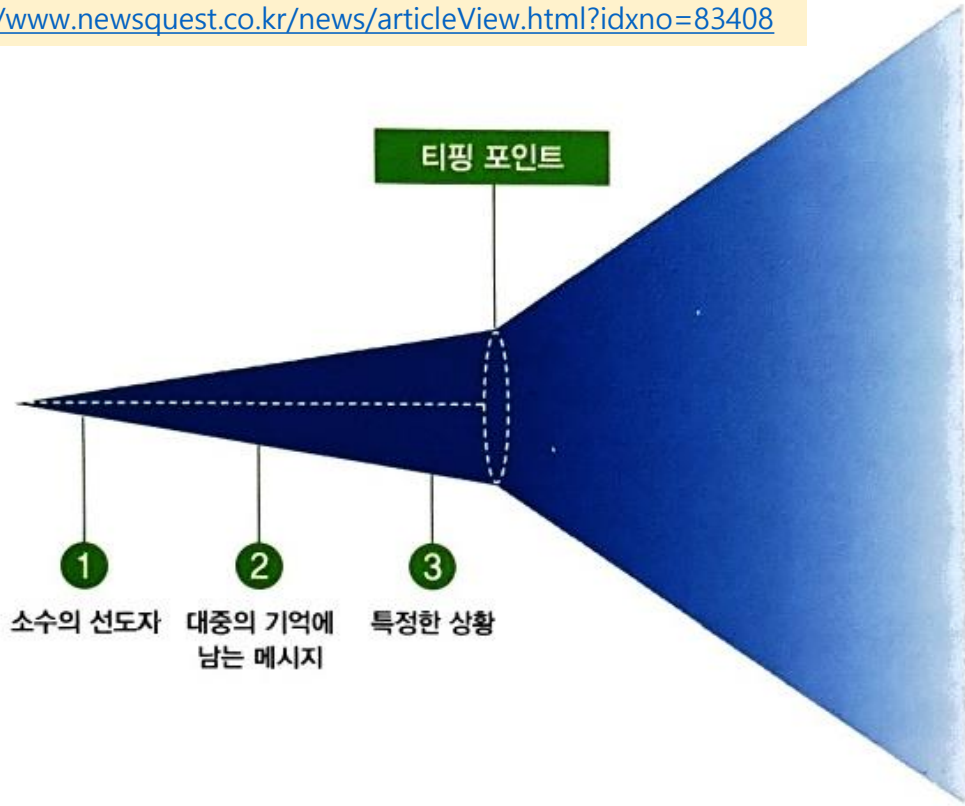


수많은 불확실성과 변동성이 난무하는 주식시장에서
 "미래는 예측할 수 없고,
 다만 대응할 뿐이다."
 (워런 버핏)

들어가는 말 (2)

위기 극복 매뉴얼을 위한 해결의 실마리

<https://www.newsquest.co.kr/news/articleView.html?idxno=83408>



사람, 메시지, 상황이 순차적으로 일어났을 때 티핑 포인트가 일어날 수 있다.

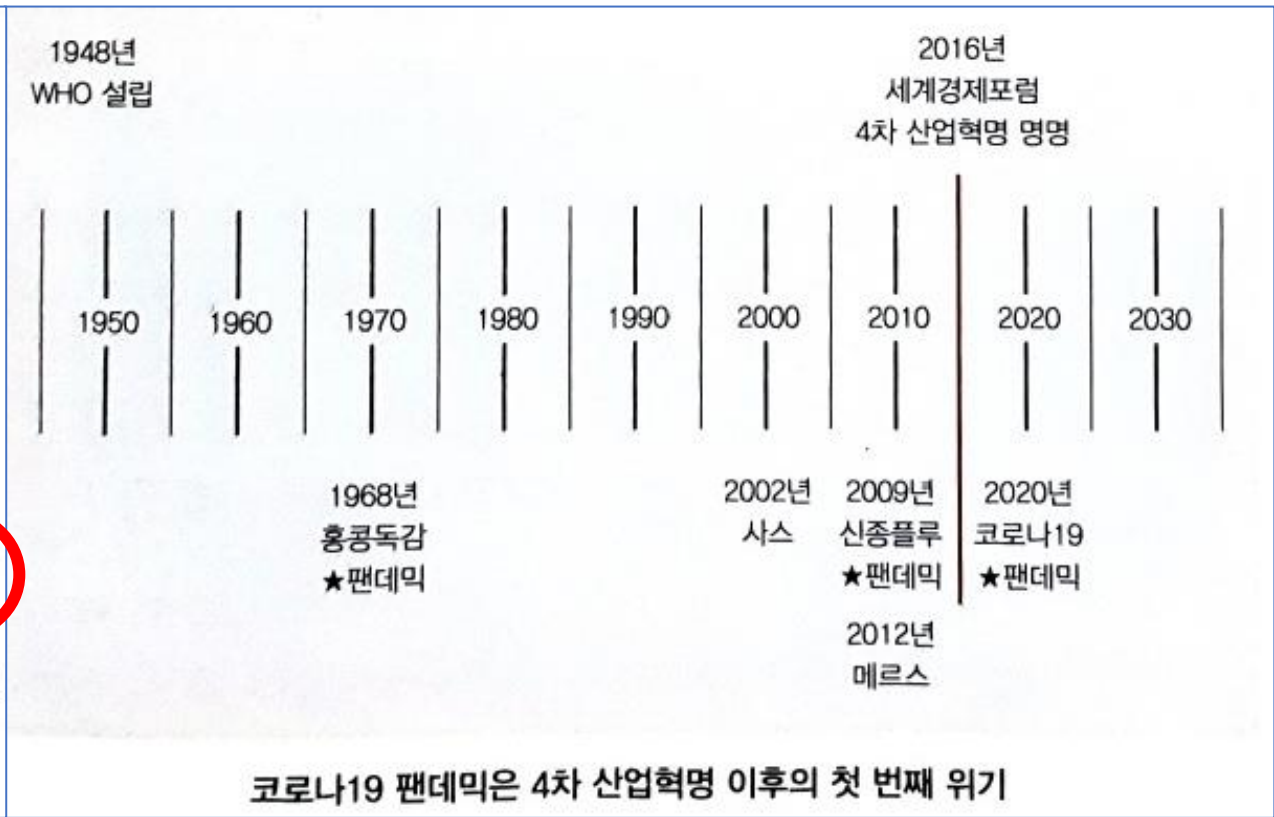
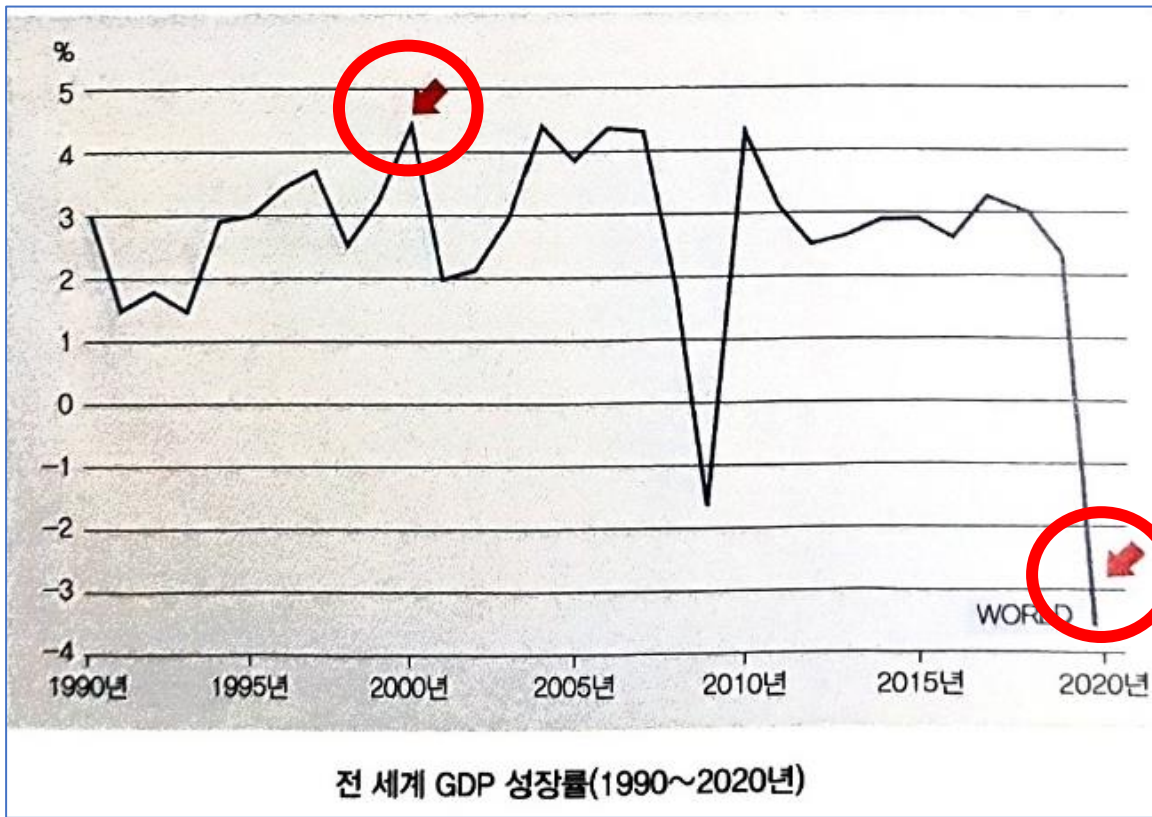
홍준의 시그니처 대표의 티핑 포인트 구성도

- 티핑 포인트(Tipping Point) 1969년 하버드대 경제학 교수 '토머스 셸링'의 논문에서 소개한 개념
- 큰 변화는 작은 일에서 시작되지만 갑작스럽게 발생할 수 있다. '대전환점', '임계점'
- 2000년 말콤 글래드웰의 저서 '티핑포인트'로 마케팅에서 널리 알려지게 됨
- 티핑포인트의 구성요소
 - ① 소수의 선도자들에 시작하는 '소수의 법칙'
 - ② 대중의 기억속에 고정되는 메시지의 '고착성'
 - ③ 해당 시점에서 일어나고 있는 특정한 '상황'
- '사람, 메시지, 상황'이 만나면 빅 트렌드가 만들어지고 상황을 반전시킬 때 여전히 강력하게 작용할 수 있다.

들어가는 말 (3)

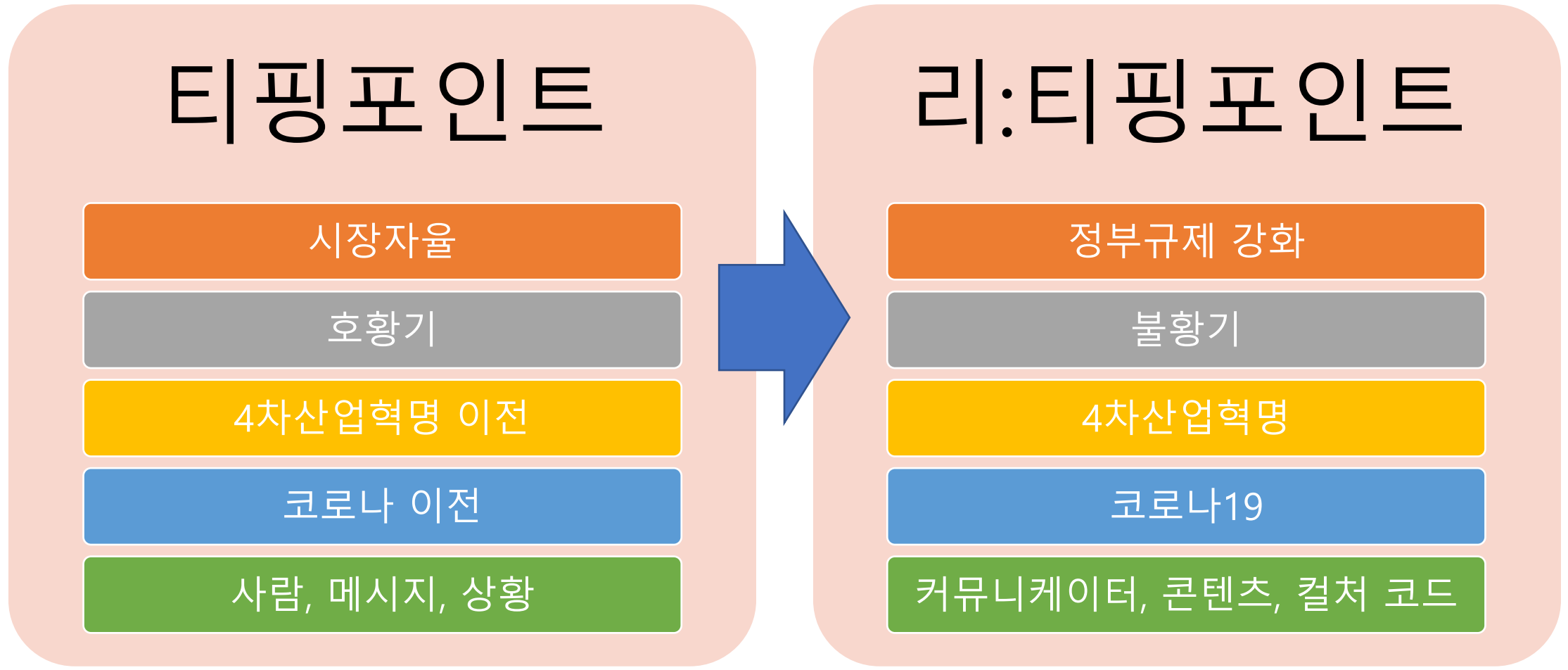
위기와 불황기에 필요한 포인트 : 티핑포인트의 재구성 필요성

- 리티핑 포인트는 티핑 포인트의 반대가 아니다. 20년 전과 비교했을 때 상황이 달라져서 재해석을 한 것이다.

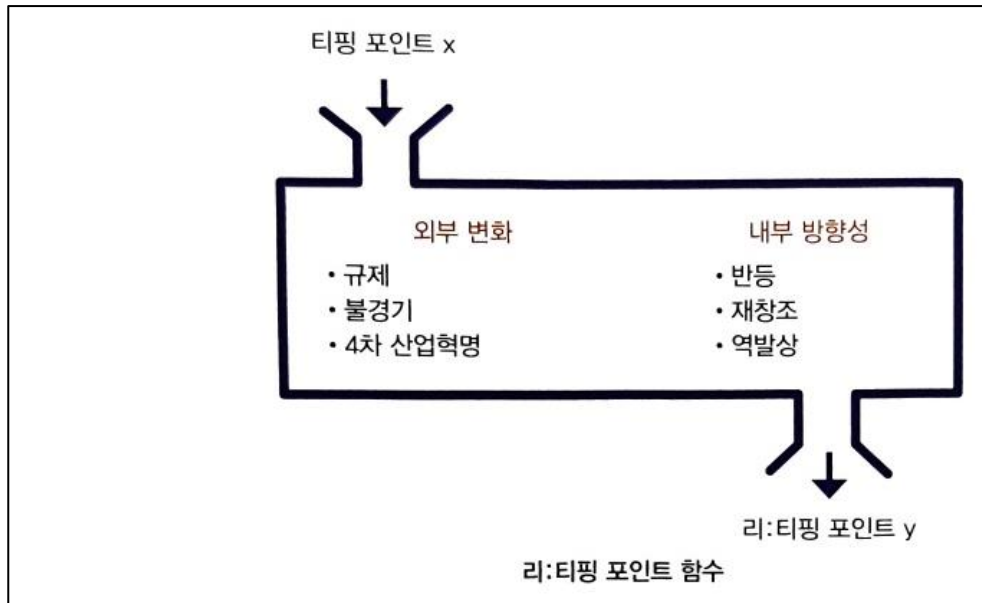
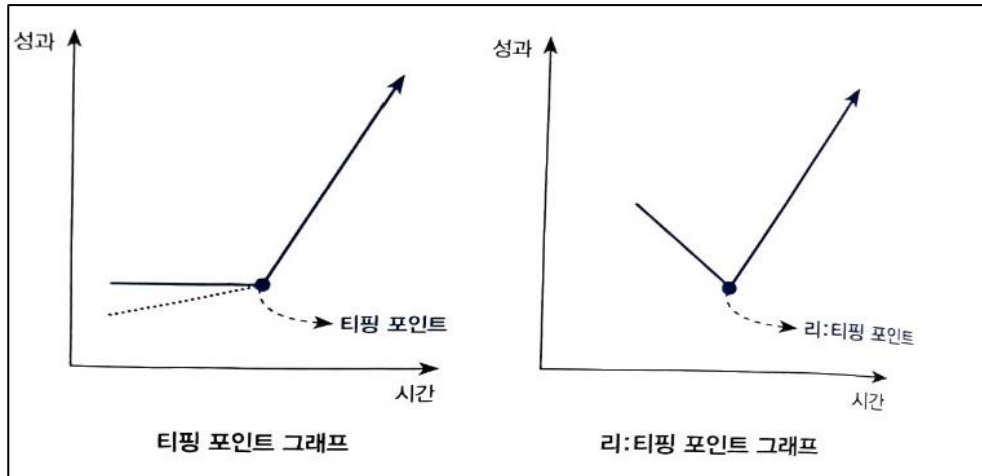


들어가는 말 (4)

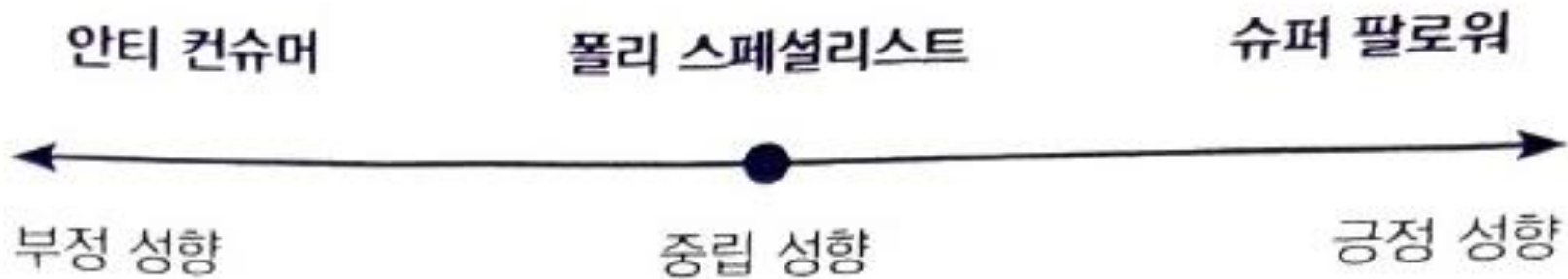
위기와 불황기에 필요한 포인트 : 티핑포인트의 재구성



RE:TIPPING POINT



구분	티핑 포인트	리:티핑 포인트
구성	사람(law of the few) 메시지(stickiness factor) 상황(power of context)	커뮤니케이터(communicator) 콘텐츠(contents) 컬처 코드(culture code)
도식화		
티핑 포인트 vs 리:티핑 포인트		



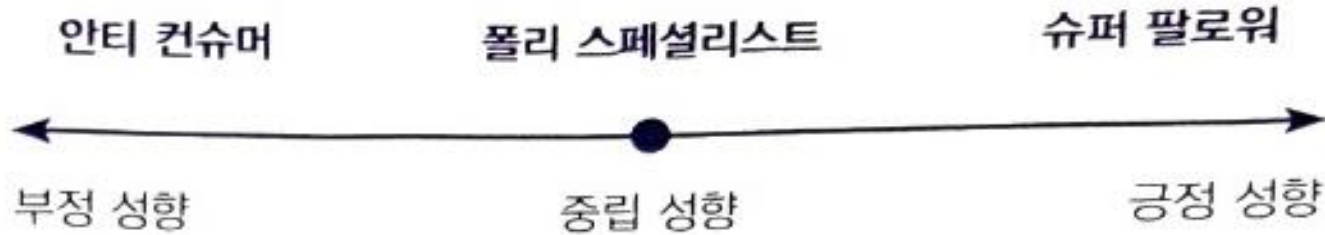
[그림 1-1] 커뮤니케이터 세분화



[그림 2-1] 콘텐츠 세분화

01 발 없는 전달자 (0)

Anti-consumer, Super-follower, Poly-specialist



[그림 1-1] 커뮤니케이터 세분화

- 안티 컨슈머 : 부정적 영향력의 극단에 있는 사람들, 위기극복의 힌트를 제공
- 슈퍼 팔로워 : 긍정적 영향력의 극단에 있는 사람들, 이들의 절대적 지지를 바탕으로 위기 속에서도 쉽게 무너지지 않는 하방경직성을 확보
- 폴리 스페셜리스트 : 스페셜리스트 + 제너럴리스트, 멀티스페셜리스트, 2가지 이상의 전문성을 바탕으로 새로운 융합을 제안할 수 있는 인재(<https://bit.ly/3x1sTSd>), 중립적이고 개관적인 정보를 전달, 불신과 불안의 시대에 상대적으로 높은 신뢰와 안정성을 제공

멀티스페셜리스트의 특징

- 네비게이션형 인재(종합적, 거시적시각)
- 통섭형인재(통찰력)

멀티스페셜리스트가 되기 위해서

- ① 다중렌즈를 활용하고 다중모드에서 일하라
- ② 다양한 스펙트럼의 경험을 하라
- ③ 곡선 길 패턴을 활용하라

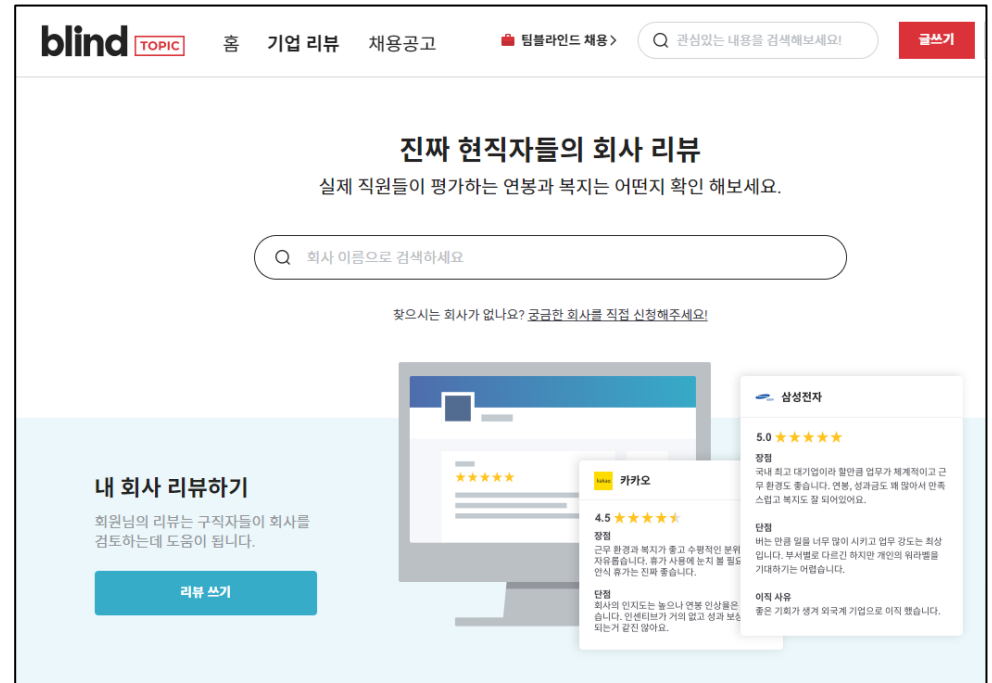
멀티스페셜리스트로 성장하기 위한 학습방법

- ① 자신의 업무영역에서 꼭 필요한 영역으로 범위를 좁혀가며 학습하라
- ② '깊고, 다르게'의 원리를 기억하라
- ③ 통찰력을 바탕으로 짧은 시간에 학습하는 것을 가능하게 해주는 진짜 멘토를 만나라

01 발 없는 전달자 (1) 안티 컨슈머

침묵하는 다수보다 소리치는 소수의 목소리에 귀를 기울여라

- 고객이 문제를 제기했을 때 방치하면 91%의 고객이 떠났으나, 그 문제가 해결되었을 때 재구매율은 9%에서 54%로 6배 상승했고, 신속하게 해결된다고 느낄 때는 재구매율이 95%까지 상승한다. 불만이 해결되면 고객은 평균적으로 5명에게 이야기 한다. (필립 코틀러)
- 위기 상황에서 소리치는 소수, 진심으로 소리치는 사람에게 집중하고 그들의 불만을 해결하라
- 안티 컨슈머의 종류 : 고객, 리뷰어, 내부자
- 던킨도너츠의 안티사이트 (1997년, dunkindonuts.org)
- Airbnb 코로나19 속에 이루어진 고객 불만 해결 노력(2019년 말), 2021년 사상최대의 실적 기록
- 인스타그램 #퇴사한사람이밝히는내막, 직장인 커뮤니티 플랫폼 '블라인드(Blind)

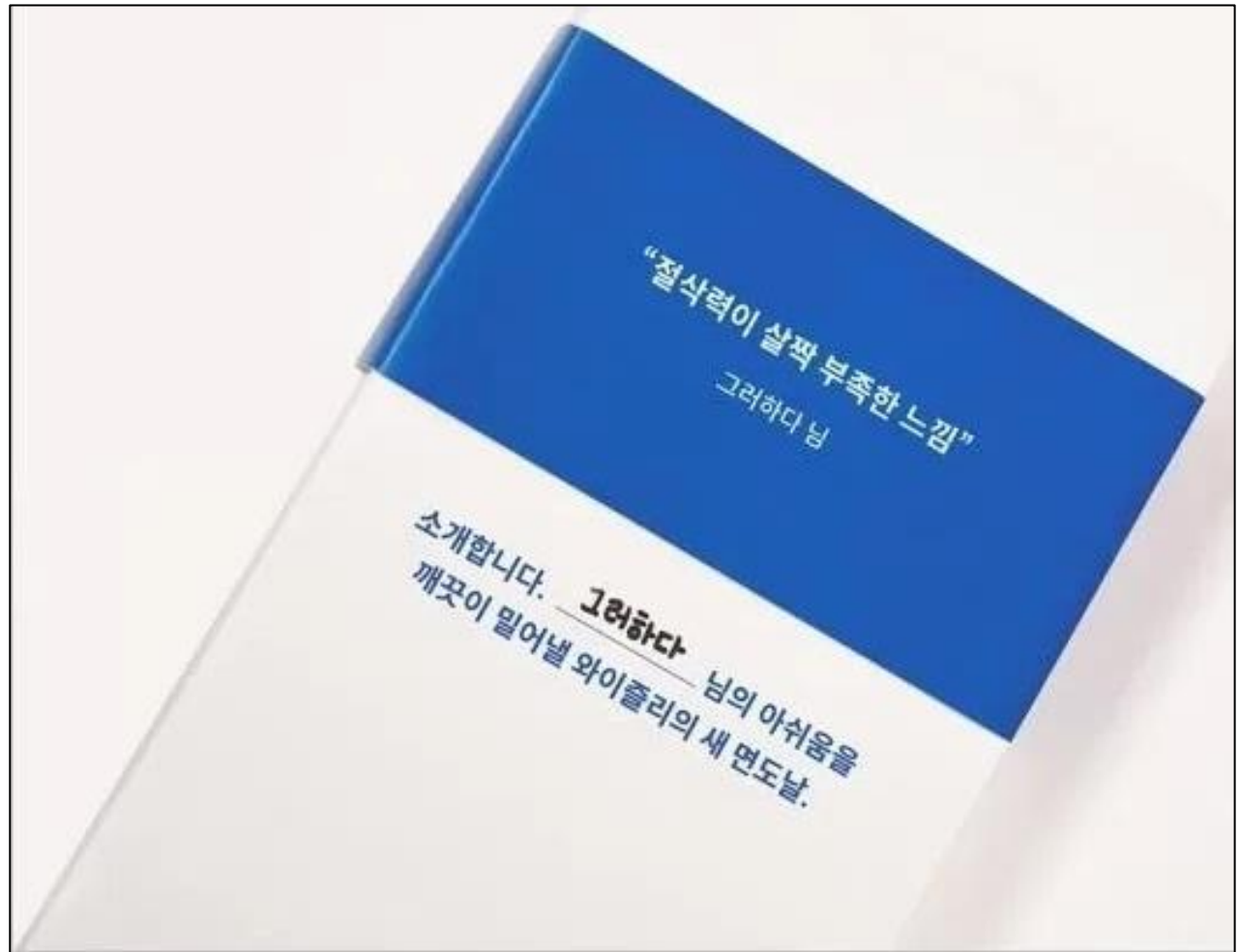


<https://www.teamblind.com/kr/company>

01 발 없는 전달자 (1) 안티 컨슈머

침묵하는 다수보다 소리치는 소수의 목소리에 귀를 기울여라

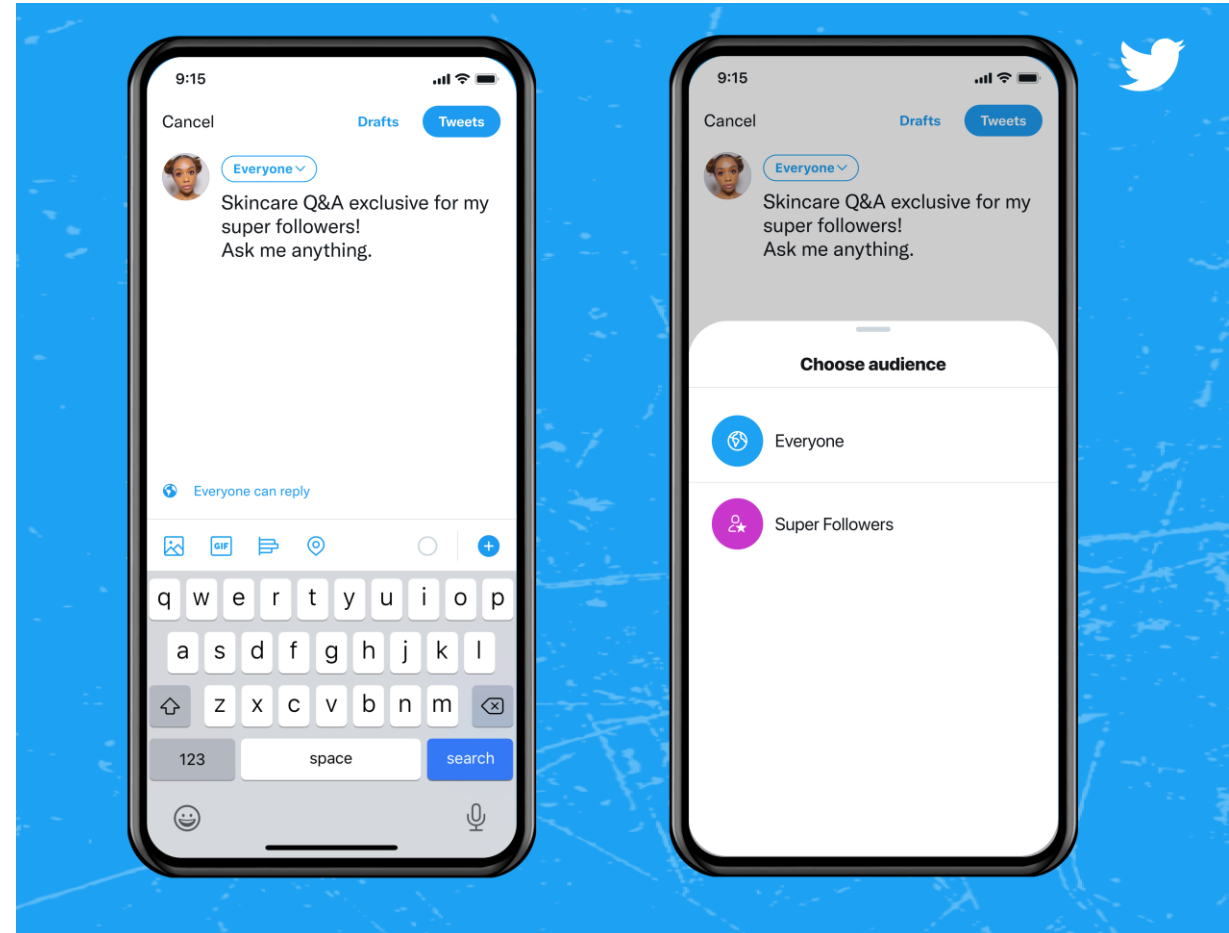
- 안티컨슈머와 블랙컨슈머를 구분하라
- 고객 데이터를 취합해도 평균을 내지 마라 , 평균값이나 최고점보다 최저점을 준 고객에게 집중하라
- 와이즐리(Wisely): 평점 테러와 악플을 남긴 고객의 이야기를 듣고 제품을 개선, 1:1로 대응, 구독을 해지한 고객 중 2만명이 돌아옴
- 배달의 민족의 어느 업체 :주문이 늘어나면서 배달 불만리뷰, 하루 판매량 제한, 직원 증원, 무료 음식 제공 확인, 주문이 3배 증가
- 삼성전자 (2020년) 사장과 직원들 간의 열띤 토론, 쓴 소리를 귀담아 들은 노태문 사장은 갤럭시Z 플립 3 개발시 디자인 개선에 중점, 글로벌 판매량이 한 달만에 200만대 증가



01 발 없는 전달자(2) 슈퍼 팔로워

추락하는 것에 날개를 달아 줄 최후의 보루

- 슈퍼 팔로워: 2019년 9월 트위터가 론칭한 유료구독서비스
- 슈퍼팔로워, 슈퍼팬덤, 찐팬(진짜 팬), Jjin-paen, 슈퍼 고객
- 슈퍼 고객 : 특정제품이나 브랜드를 주변사람들에게 적극적으로 홍보해주는 고객, 충성고객보다 한 단계 위에 있음
- 충성고객을 슈퍼고객으로 전환시키는 가장 중요한 요소는 '사적 트래픽'
- '약한 유대' 는 소식을 빠르게 전할 수 있지만, 혁신이나 메가 트렌드를 만들어 내는 것은 생각보다 적은 규모 집단의 '강한 유대' 이다.

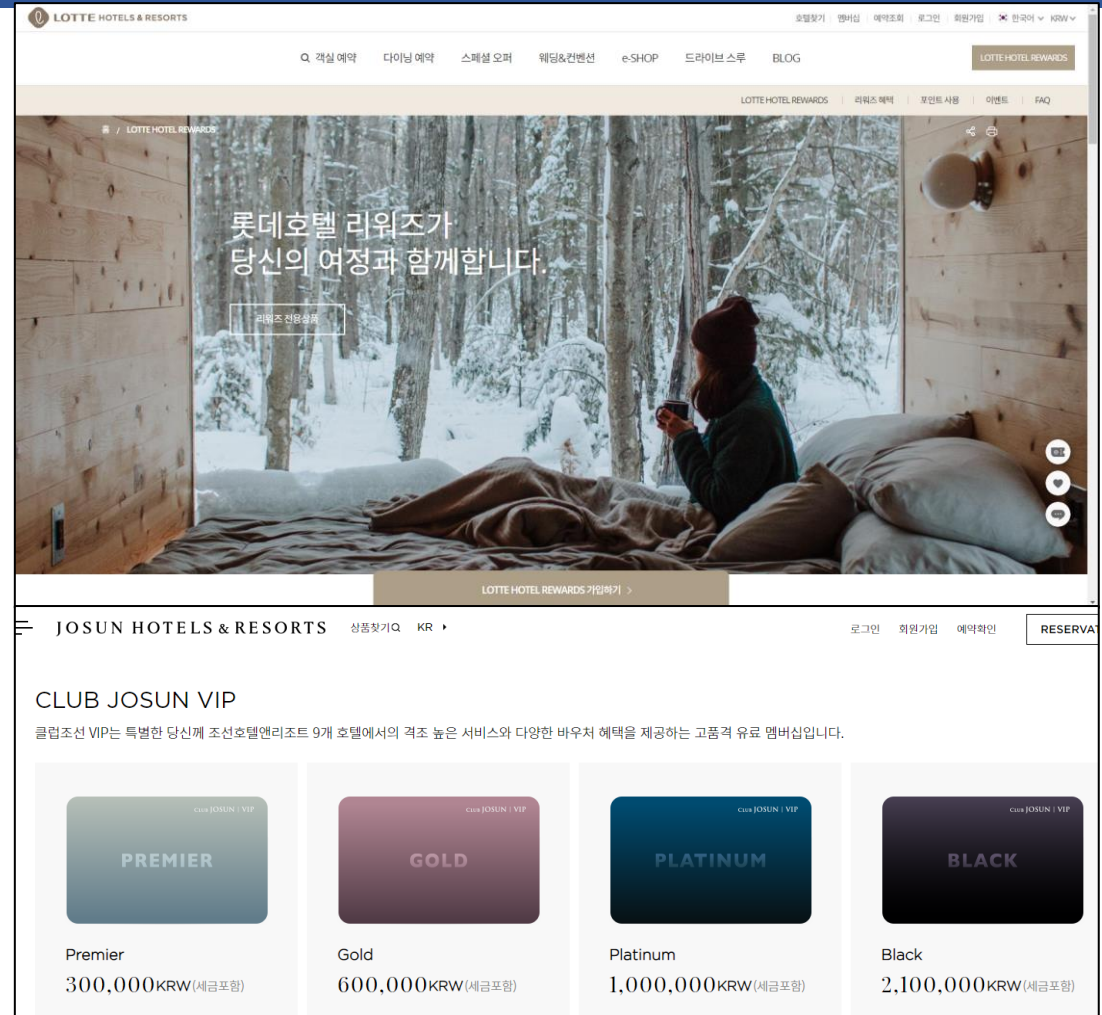


https://blog.twitter.com/en_us/topics/product/2021/introducing-super-follows

01 발 없는 전달자(2) 슈퍼 팔로워

추락하는 것에 날개를 달아 줄 최후의 보루

- 기존 고객이 신규 고객보다 주문당 약 33% 더 많은 비용을 지출하고, 기존 고객은 신규 고객보다 주변 사람들에게 브랜드를 추천하고 추가 매출을 올릴 가능성이 약 77% 더 높게 나타난다.
- 슈퍼 팔로워의 형태
 - ① 나노 인플루언서 (약 1만 명 정도의 팬덤을 형성)의 팔로워
 - ② 서브스크립션(subscription) 구독자
 - ③ 멤버십 : 롯데호텔 리워즈, 클럽조선VIP(조선호텔앤리조트), 키즈Q(한화호텔&리조트)
 - ④ 브랜드 커뮤니티 : 글로시에, 룰루레몬, 무신사
 - ⑤ 아날로그적 방식 (디지털에 익숙지 않은 사람들 대상), 작은 규모의 팬미팅, 굿즈



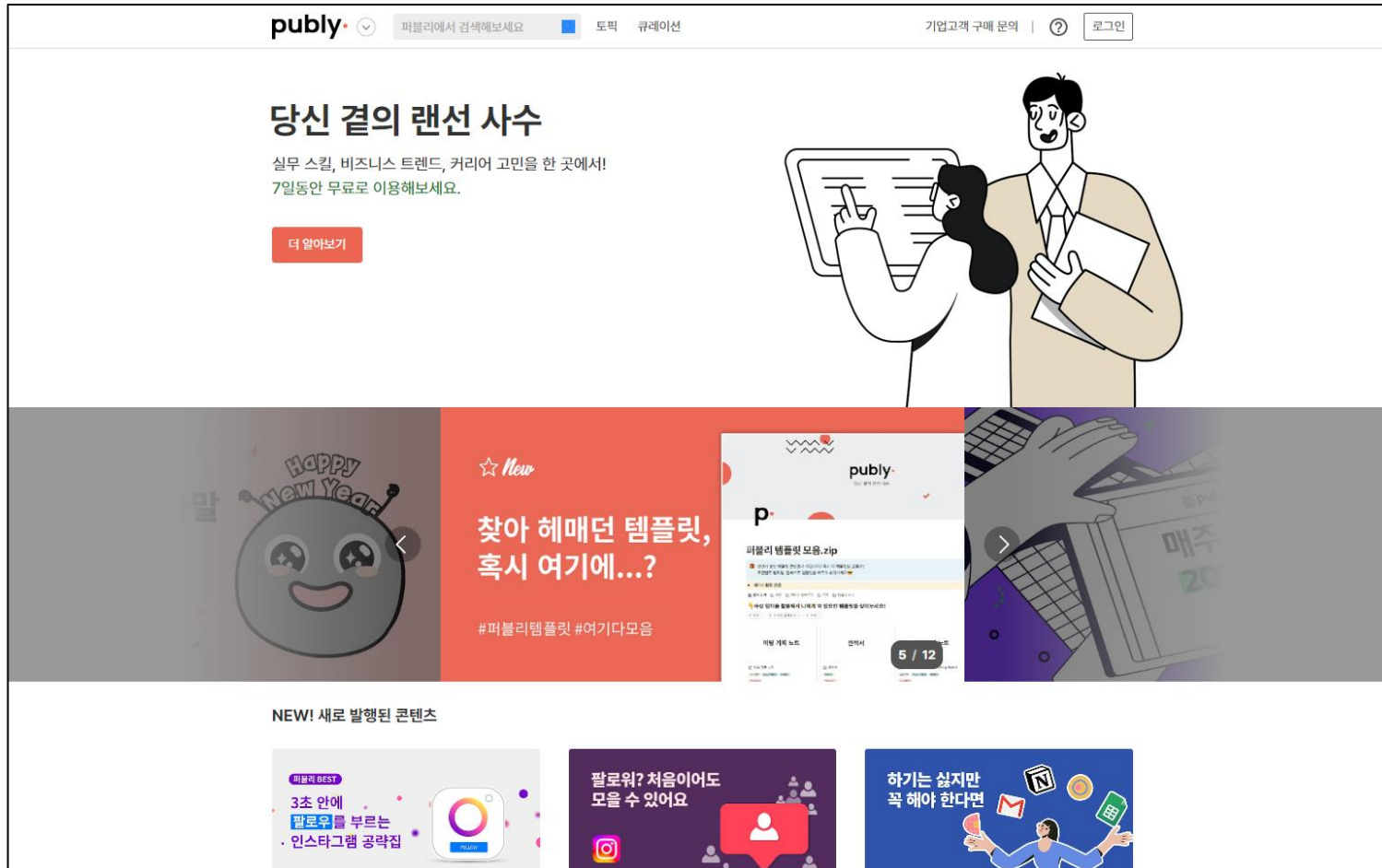
01 발 없는 전달자(3) 폴리 스페셜리스트

전문가는 죽지 않는다. 모습이 바뀔 뿐이다.

- 인터넷의 발달로 정보가 폭증되면서 전문가의 목소리가 작아졌으나 팬데믹으로 인해 전문가에 대한 신뢰도가 높아지게 됨
- ① 임플로이언서(Employencer) : 직원(employer)+인플루언서(influencer), 직장을 다니면서 획득한 업의 전문성을 바탕으로, 인플루언서의 영향력으로 소비자와 활발히 소통
- ② 지식 플랫폼 저자 : 뉴닉, 부딩, 아웃스탠딩, 퍼블리, 폴인, 북저널리즘, 빵술랭가이드와 같은 지식 콘텐츠 플랫폼의 전문 저자들, 주로 정기구독자의 구독료를 바탕으로 전문성을 높게 평가
- ③ 전문 커뮤니케이터 : 유튜브의 커뮤니케이터로 활동하는 전문직 종사자. 의학 커뮤니케이터, 과학 커뮤니케이터, 법률 커뮤니케이터. 다양한 기술을 가진 기술자들도 대거 포함 (타일 시공, 도배, 배관, 인테리어, 자동차, 영업, 악기, 노래 등)
- 다양성도 전문성이다. 다양한 경험을 하는 것 자체가 무기이며, 다양성이 변화와 위기에 대한 대응 능력을 갖췄다는 의미➔ 폴리 스페셜리스트의 등장
- 폴리 스페셜리스트 : 다양한 분야의 융복합적 지식을 바탕으로 새로운 가치를 창출하는 전문가

01 발 없는 전달자(3) 폴리 스페셜리스트

전문가는 죽지 않는다. 모습이 바뀔 뿐이다.



<https://publy.co/>

02 문제는 콘텐츠

- 아너십(Honorship) : 감정을 등지고 약점을 강조하라
- 모먼트(Moment) : 스토리텔링은 죽었다. 순간을 지배하라
- 데이터이즘 (Dataism) : 흑시키지 말고 숫자로 증명하라



[그림 2-1] 콘텐츠 세분화

02 문제는 콘텐츠 (1) 아너십

강점을 등지고 약점을 강조하라

- 명예와 규율을 중시하는 것, 진성성, 솔직함, 투명성 등을 바탕으로 신뢰를 확보하는 것
- 지나친 성과 중심주의를 지양하고 기업과 브랜드의 꾸밈없는 모습, 문제에 대해 바로 책임지는 입장, 부족한 부분은 인정하고 개선하려는 의지 등을 지향
- 데이비드 마이스터의 신뢰 방정식 $H=(A+T+C)/S$
 - ✓ 아너십 =[솔직함이 주는 진정성(Authenticity)+모든 정보의 과정을 공개할 수 있는 투명성(Transparency)+ 자기 결점을 고백할 수 있는 용기 (Confession)] / 이기적 성향(Self-interest)
- 진정성 : 거짓이나 왜곡된 브랜드를 거부하는 경향, 공정성, 투명성, 감수성, 대응력 , 위기상황에서는 거짓과 오류에 대해 적절하고 즉각적인 대응을 하는 것
- 솔직함 : 안티 컨슈머에 대한 효과적인 대응책 , 2021년 9월 신세계푸드의 소식알림 동의 이벤트와 상품권 (10억 원), 배달의 민족 어느 음식점의 불만족 리뷰 대응 (진심으로 사과, 배달 시스템의 문제, 개선, 약속, 보상)

02 문제는 콘텐츠 (1) 아너십

강점을 등지고 약점을 강조하라

- 투명성 : 모든 정보와 과정을 투명하게 공개하는 것
 - ✓ Natural Positive 팬데믹을 거치면서 인증, 성별, 외모, 몸무게, 신체 변화 등 모든 것을 긍정하고 있는 그대로 보여주는 것
 - ✓ 곱팡이로 뒤덮인 햄버거 광고 (버거킹 2020)
 - ✓ 인증 받기 : CJ 제일제당의 스팸 인증마크 , 국산김치 자율표시업소 , 힐튼 호텔 + 메이오 클리닉 → '힐튼 클린스테이' 프로드램 개발
 - ✓ , 환불 마케팅 : 이마트24 업계 최초로 구매한 상품의 맛이 없으면 무조건 환불해 주는 '맛 보장 서비스' 도입과 매출 급증



02 문제는 콘텐츠 (2) 모먼트

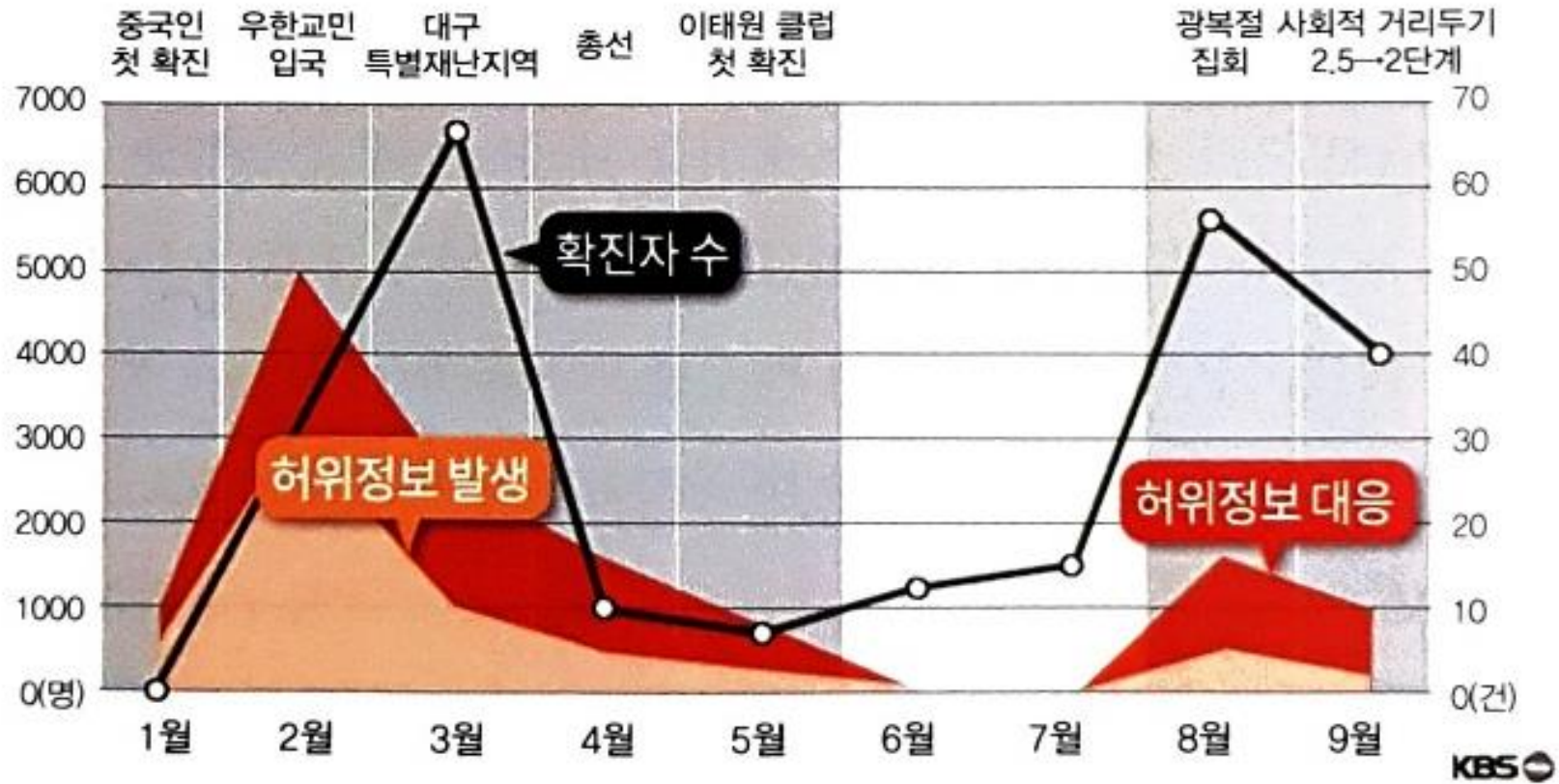
스토리텔링은 죽었다. 순간을 지배하라

- 팬데믹을 지나며 사람들의 마음의 여유와 인내심이 줄어듦
- 사람들이 광고에 집중하는 시간은 평균 3.3초
- 스토리텔링이 위기상황에서는 잘 먹히지 않는다. 예상을 뒤엎는 시가도 필요하고 '순간적인 몰입' 을 유도해야 한다.
- 최적의 타이밍을 강조하는 모먼트 마케팅이 주목 받음
- 모먼트 : Short, Speedy, Simple 한 콘텐츠
- CJ제일제당의 탕수육 먹는 방법 : 최고의 순간을 즐기는 '갓먹'
- KFC : It's finger lickin good



02 문제는 콘텐츠 (3) 데이터이즘

문자로 현혹시키지 말고 숫자로 증명하라

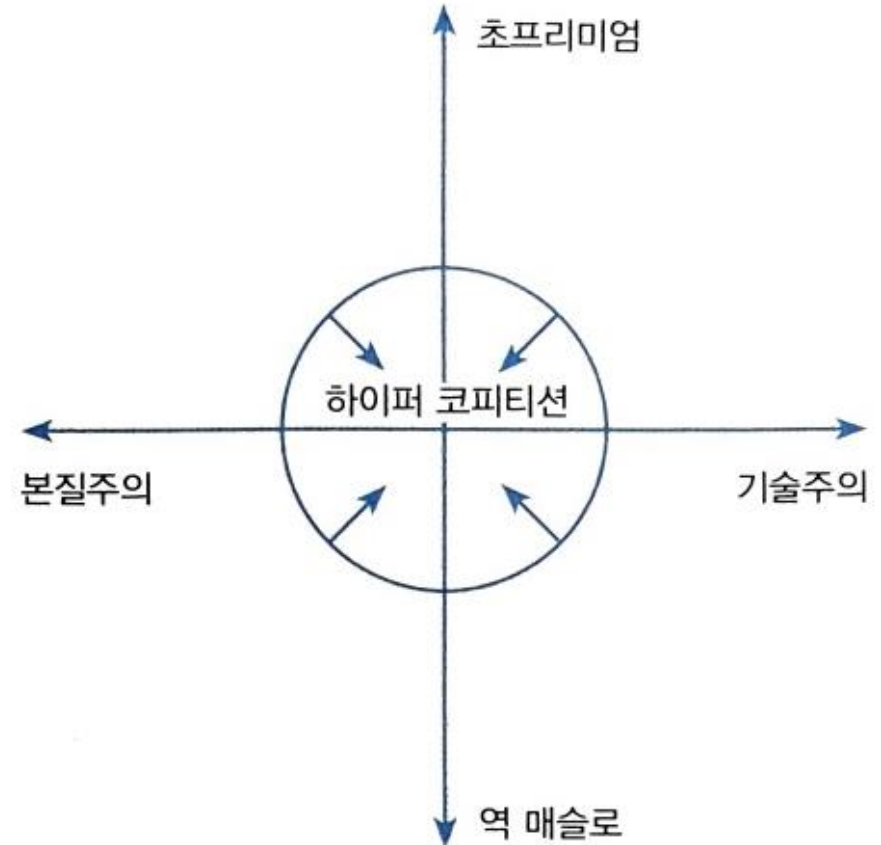


[그림 2-11] 한국의 월별 신규 확진자 수 추이와 재난진행 단계에 따른 허위 정보 수

출처: KBS⁴⁹⁾

03 위기 속 컬처 코드

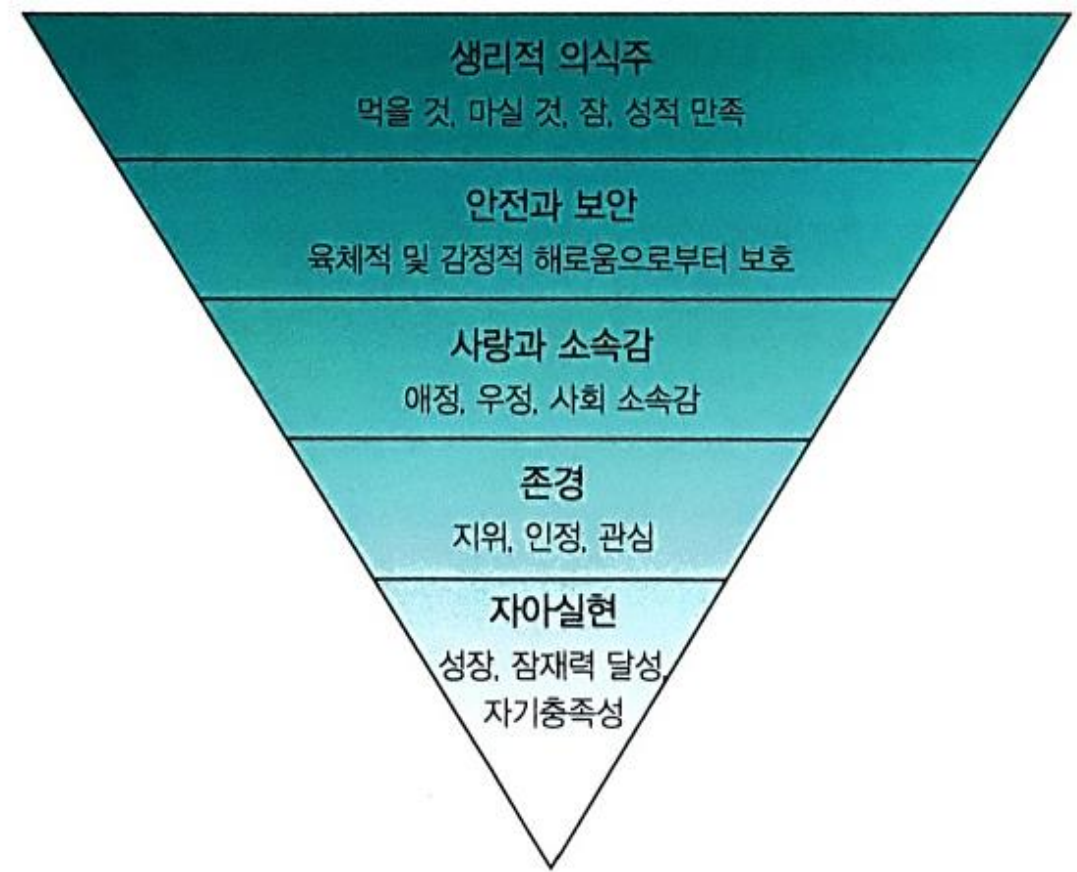
- 기술주의 - 디지털 전환이 아닌 디지털 개선으로
- 본질주의 - 무리하게 피버팅하기보다 기본에 충실하라
- 초프리미엄 - 머니 폴리시가 가져온 뜻밖의 부의 물결
- 역 매슬로 - 자아실현보다 중요한 합리적 소비
- 하이퍼 코피티션 - 승자독식이 아닌 공존과 협력적 경쟁으로



[그림 3-1] 컬처 코드 세분화

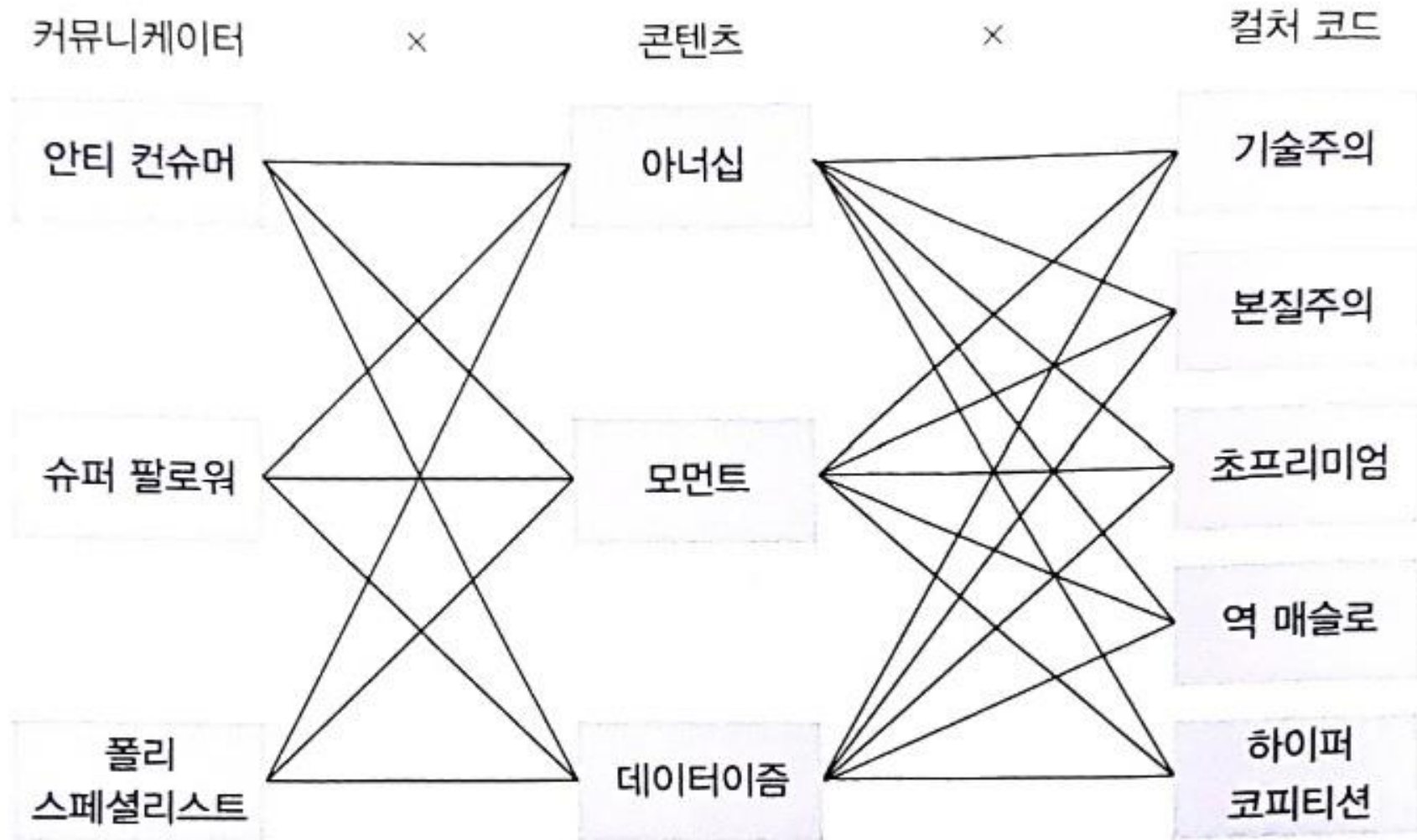


[그림 3-6] 매슬로의 욕구 피라미드⁵²⁾



[그림 3-7] 역(逆) 매슬로의 욕구 피라미드⁵³⁾

리:티핑 포인트의 45개 조합



45가지 전략과 케이스 (15개 사례분석)

커뮤니케이터	콘텐츠	컬처 코드	케이스	비고
안티 컨슈머	아너십	기술주의	크레버스	*
		본질주의	오아시스마켓	*
		초프리미엄	짜깁악어	*
		역 매슬로	강남언니	*
		하이퍼 코피티션	흥국F&B	
	모먼트	기술주의	애어비앤비	*
		본질주의	텐먼스	*
		초프리미엄	도그메이트	
		역 매슬로	와이즐리	*
		하이퍼 코피티션	제주항공	
	데이터이즘	기술주의	당근마켓	*
		본질주의	밀리의 서재	
		초프리미엄	SK매직 직수형 정수기	
		역 매슬로	캐롯손해보험	
		하이퍼 코피티션	두드림퀵	

커뮤니케이터	콘텐츠	컬처 코드	케이스	비고
슈퍼 팔로워	아너십	기술주의	빅이슈	
		본질주의	오롤리데이	*
		초프리미엄	프라이탁	
		역 매슬로	성심당	
		하이퍼 코피티션	남의 집 프로젝트	*
	모먼트	기술주의	NBA	
		본질주의	노스트레스버거	
		초프리미엄	스테이폴리오	*
		역 매슬로	키디키디	
		하이퍼 코피티션	더 뉴 그레이	*
	데이터이즘	기술주의	트렌비	
		본질주의	쏘카	
		초프리미엄	신세계백화점 강남점	
		역 매슬로	필리	
		하이퍼 코피티션	바른 생각	

커뮤니케이터	콘텐츠	컬처 코드	케이스	비고
폴리 스페셜리스트	아너십	기술주의	퍼스트 플러스 에이드	*
		본질주의	식스티세컨즈	
		초프리미엄	헤닝	
		역 매슬로	용용선생	
		하이퍼 코피티션	금돼지식당	
	모먼트	기술주의	위키드와이프	*
		본질주의	포이 키친	
		초프리미엄	러쉬 강남역점	
		역 매슬로	팔각도	
		하이퍼 코피티션	김미경	*
	데이타이즘	기술주의	닥터나우	
		본질주의	노비타 살균비데	
		초프리미엄	모다모다	
		역 매슬로	네고왕	
		하이퍼 코피티션	무직타이거	

HONG HONG LIVE 비즈니스 리더들이 주목하는 생존 마케팅 리:티핑포인트

맛 | 위키드와이프 - 와인 바가 와인 콘텐츠 기업이 되면서 펼쳐진 마법

와인관련 기자 출신, WSET 국제 인증 와인 전문가, 그리고 팔로워 3.6만명 이상의 와인 인플루언서
와인 시음의 모먼트 설정 : 최근하고 마시는 한 잔, 날씨 좋은 날 피크닉, 넷플릭스 페어링 세트 등
클래스 101과 유튜브 등 와인 온라인 클래스 진출로 '와인 콘텐츠 플랫폼'으로 확장



비즈니스 리더들이 주목하는 생존 마케팅 리:티핑포인트

<https://www.youtube.com/live/MtzEuEN8BpY?feature=share>