

J/E

American Business Book Cafe

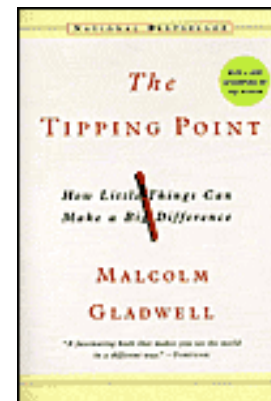
Relax. Learn. Grow.

ビジネス40/ウーマンズ40

The Tipping Point

チッピング・ポイント — 流行が始まる時 —

Author: Malcolm Gladwell
Publisher: Abacus 2001年
ISBN: 0-349-114463 279ページ



～ 要旨 ～

本書は、些細な変化がどうやって大きな違いを生むかについて述べている。それは、実に見事で魅惑的で地を揺るがすようなアイデアに満ちている。このアイデアによって、あなたは自分を取り巻く世界の見方を変えることになるだろう。

翻訳者: 増田 円

American Business Book Caféは年間40本のサマリーを、「ビジネス・40」、「ウーマンズ40」、「バイリンガル・セット」と、3つのフォーマットのうちいずれかでお届けします。ご購入を希望される場合はwww.japanvital.com/abbcafe.htmlまでアクセスを！



チッピング・ポイント — 流行が始まるとき — 小さな違いが大きな差を生む

主旨

本書は、些細な変化がどうやって大きな違いを生むかについて述べている。それは、実に見事で魅惑的で地を揺るがすようなアイデアに満ちている。このアイデアによって、あなたは自分を取り巻く世界の見方を変えることになるだろう。

本書は、影響の戦略分析であり、何かが変わる可能性と知的活動の力を肯定するものである。正しく配置されたレバーを誰かが操作すれば世界が動くという、希望あふれるメッセージを伝えている。

はじめに

- ➔ ニューヨークの犯罪が90年代半ばに突然減ったのは何故か？
- ➔ 無名な作家がベストセラー作家になるのは何故か？
- ➔ 喫煙が死をもたらすことは誰もが知っているのに、10代の喫煙者が多いのは何故か？
- ➔ セサミストリートのようなテレビ番組が子供たちに読み方を上手く教えるのは何故か？
- ➔ 1994年に靴の売上げが30,000足だったハッシュ・パピーのような企業が、1996年の売上げが1,000,000足以上になったのは何故か？
- ➔ 年間売上げが\$16Mであったエア・ウォーク靴店が4年後の年間売上げを\$175Mにまで伸ばしたのは何故か？
- ➔ 様々なテレビ番組、映画、本およびその他の製品が流行したりしなかったりするの何故か？

これらの現象および他の予期しない現象は、チッピング・ポイント理論によって説明することができる。これらの例およびその他の日常生活で見かける多くの神秘的な変化を、流行として捉えてみよう。

アイデア、製品、メッセージおよび行動は、ちょうどウィルスのように広がる。ひとりの患者からインフルエンザが広がるように、誰かが地下鉄の壁に落書きをすると地下鉄犯罪の波が起こり、ひとりの客を満足させたレストランはやがて満席となる。

これらは社会的流行といえよう。流行が始まるとき、つまり、流行が一般大衆に届くときがチッピング・ポイント（流行の開始点）となる。流行には、3つの特性がある。

1. 伝染性がある。
2. 感染源の種類は問題にならない。
3. 変化はひとつの劇的な瞬間に起こる。

すべての流行には、チッピング・ポイントがある。

The Tipping Point

How Little Things Can Make a Big Difference

The Big Idea

This book is about how small changes can make a big difference. It is full of brilliant, fascinating and groundbreaking ideas that should affect the way we see the world around us.

The book is an analysis of the strategies of influence. It is an affirmation of the potential for change and the power of intelligent action. It contains a profoundly hopeful message -- that one imaginative person applying a well-placed lever can move the world.

Introduction

- Why did crime in New York drop so suddenly in the mid-90s?
- How does an unknown novelist end up being a bestselling author?
- Why is teenage smoking so popular, when everyone knows smoking kills?
- What makes TV shows like Sesame Street so good at teaching kids how to read?
- How could a company like Hush Puppies increase its sales from 30,000 pairs of shoes in 1994 to over 1,000,000 pairs in 1996?
- How could Airwalk, another shoemaker, grow from \$16M-a-year business to \$175M in four years?
- Why do some TV shows, movies, books and other products become popular and others not?

These and other unexpected phenomena are explained by the Tipping Point theory. The best way to understand the above examples or any number of the other mysterious changes that mark everyday life is to view them as epidemics.

Ideas, products, messages and behaviors spread just like viruses do. Just as a single sick person can start an epidemic of flu, so too can a few graffiti artists start a subway crime wave, or a satisfied customer fill the empty tables of a new restaurant.

These are social epidemics. The moment they take off, when they reach their critical mass, is the Tipping Point. There are three characteristics of an epidemic:

1. contagiousness
2. little causes can have big effects
3. change happens at one dramatic moment

All epidemics have Tipping Points.

第1章：流行の3つの法則

流行は次の3つの機能からなる：

1. 感染源を運ぶ人
2. 感染源そのもの
3. 感染源が働く環境

ルール1：少数の法則

流行の重要な因子は伝える人の性質である。ある特定の人と結びついているだけで大衆には受け入れ易くなる。私たちの好みや感情は、他の人の小さな動向によって強力にかつ知らぬ間に影響を受ける。

ルール2：粘性の因子

流行では伝わるもの内容も重要だ。そのメッセージ、食べ物、映画または製品は印象が強いものだろうか？印象的であるか否か、或いは印象に残るか否かは、「粘性」の問題である。

ルール3：背景の影響力

人間は環境に対して意外にも非常に敏感である。ある環境では支持される行動が、別の環境下では抑制されている。

第2章：少数の法則

コネクタ・データ提供者・販売員

どんな事柄も、社会的に流行するか否かは、社会に与えられた特定の組み合わせの人々の関与に依存する。少数の法則は、社会的な流行のきっかけをつくることができ、それを「傾ける」（チップさせる）ことができる特別な人々がすぐそこにいることを示唆する。

3種類の人々が社会的流行を制御している：

- ➔ コネクタ
- ➔ データ提供者
- ➔ 販売員

コネクタ：

コネクタとは、直感的本能的に社会とのつながりを持つ人のことだ。彼らは多くの異なる社会的なグループを結び合わせる。彼らは本質的に人が好きで活動的な生活スタイルを好む。

コネクタの長所は、非常に多くの世界を渡り歩いて、数々の世界をひとつにまとめてしまう力を持ち得ることだ。

Chapter 1: The Three Rules of Epidemics

Epidemics are a function of:

1. the people who transmit infectious agents
2. the infectious agent itself
3. the environment in which the infectious agent is operating

Law 1: The Law of the Few

One critical factor in epidemics is the nature of the messenger. Something can become very popular simply if it is associated with a particular kind of person. Our preferences and emotions are powerfully and imperceptibly influenced by the small influences of other people.

Law 2: The Stickiness Factor

In epidemics, the content of the message matters too. Is the message, or the food, or the movie, or the product memorable? This ability to be memorable or to impress is what we call “stickiness”.

3: The Power of Context

Human beings are more sensitive to environment than they may seem. One environment can support a behavior while a different environment suppresses the exact same behavior.

Chapter 2: The Law of the Few:

Connectors, Data Providers, and Salespeople

The success of any kind of social epidemic is dependent on the involvement of people with a particular set of social gifts. The Law of the Few says that there are exceptional people out there who are capable of starting social epidemics, and can make it “tip”.

The three kinds of people that control social epidemics are:

- Connectors
- Data Providers
- Sales People

Connectors:

Connectors have instinctive and natural gifts for making social connections. They span many different social groups. They simply like people in a genuine and powerful way.

The point about Connectors is that by having a foot in so many different worlds they can have the effect of bringing them all together.

データ提供者：

データ提供者は積極的に情報を収集し、それを周囲に伝えることを喜びとしている。しかし、通常彼らは説得力を持たない。

データ提供者は、情報を受身的に収集するわけではない。彼らが一度何かを知れば、それについて話して回る。データ提供者は、多くの異なる製品や価格や場所の情報を持った人たちだ。彼らは人々と市場とを結びつける。彼らは「内部情報」を持っている。

販売員：

わずかな時間で自分の思いを人に伝えることができる特別な人たちがいる。これらの人々は、その目立たない隠された言葉にならない性質のゆえに、説得力を持つことが多い。彼らは場の雰囲気を読むことができ、一般の人よりもはるかに短い時間で信用と信頼を受けることができる。感情表現が非常に豊かな人々は、そうではない人々に比べて感情的な影響を広め易い。

第3章：粘性（しつこさ）の因子

情報時代は「しつこさ」の問題を生み出した。私たちは、言われたり読んだり見たりしたことの多くを覚えてはいない。しかし、伝えたいものを巧みに処理し、「しつこさ」を高める方法がある。セサミストリートの製作者はこの種のしつこさの処理の可能性を示した。

セサミストリートは成功した。なぜならテレビ放送を「しつこく」する方法を学んだからである。彼らは物の構造と形態とに細心の注意を払い、劇的にその「しつこさ」を高めた。

1. 知的で物理的に刺激になるものは、覚えやすい。
2. 子供たちは繰り返しによって学ぶが、必ずしも繰り返しを好むわけではない。プログラムは、理解を深めるために繰り返し映しだされる映像を子供が受け入れられるように、十分に複雑でなければならない。同時に、複雑すぎれば、子供は退屈してしまう。

伝えたいものをまとめて、それを魅力的なものにすることができる簡単な方法がある。大切なのは、その方法を見つけることだ。

第4章：背景の影響力（パート1）

背景の影響力はコネクタおよびしつこさの力と同様に重要である。流行は、それが生じる時代と場所の環境および条件に敏感だ。

Data Providers:

Data Providers aggressively accumulate knowledge and are happy to pass it around. However they are usually not persuaders.

Data Providers are not passive collectors of information. Once they know something, they will tell you about it. Data Providers are persons with information on a lot of different products or prices or places. They connect people to the marketplace and have the “inside information”.

Salespeople:

These are charismatic people that can infect others with their emotions with only the briefest of exposures. Often these people are persuasive because of the subtle, the hidden, and the unspoken. They understand the mood of others. They can build a level of trust and rapport in a much shorter time than most people. People who are very good in expressing emotions and feelings are more emotionally “contagious” than others.

Chapter 3: The Stickiness Factor:

The information age has created a stickiness problem. We simply don't remember much of what we are told or read or watch. But, there are ways to enhance and engineer “stickiness” into a message. The creators of Sesame Street have illustrated the potential of this kind of stickiness engineering.

Sesame Street succeeded because it learned how to make television “sticky”. They paid careful attention to the structure and format of their material and dramatically enhanced its stickiness.

1. If something is intellectually and physically stimulating, it becomes memorable.
2. Children learn through repetition, but they don't always like repetition. The program has to be complex enough to allow repeated exposure for deep levels of comprehension. At the same time, it cannot be too complex or children are bored.

There is a simple way to package a message that can make it irresistible. All you have to do is find that way.

Chapter 4: The Power of Context (Part 1):

The Power of Context is as important as the power of Influencers and of Stickiness. Epidemics are sensitive to the conditions and circumstances of the times and places in which they occur.

犯罪を例にとって見てみよう。犯罪の流行理論では、犯罪は広がり易いものだと言われている。それは何か小さなものから始まり、社会全体に広がっていく。例えば、窓が壊れたとする。それを修理せずにおいておけば、その傍を通る人々は誰も気にしないのだと思うようになる。都市部では、落書きや公的秩序の乱れおよび熱心な物乞いなどの比較的小さな問題がさらに深刻な犯罪を生む環境を作り出す。

背景の影響力は、犯罪者は決してもともと犯罪を犯すタイプの人間だから犯罪を犯しているのではなく、実は、環境にとっても敏感な人であったり、様々なきっかけに警鐘を鳴らす人であったり、自分が置かれている環境の善悪の基準に基づいていち早く犯罪に加わる人であったりするというを示している。人の行動は社会的背景を映し出すものなのだ。

これについて驚くべき結果は、目の前の環境の非常に小さなことをいじることで流行するかしないかが決まるという事実だ。背景の影響力は犯罪を解決するために大きな問題を解決する必要はないことを物語っている。

私たちが人間の性質について深く信じることを覆すことになるのだが、環境の中の小さな変化は物事が流行するか否かに大変重要であることを覚えておこう。

青少年犯罪の研究によれば、近隣の環境がよい問題のある家庭の子供の方が、近隣の環境の悪い問題のない家庭の子供よりも、よい状態にある。背景の影響力は、人々が外的要因によって強く形成されることを示す。

第5章：背景の影響力（パート2）

魔法の数150

結束力のある小さなグループには、メッセージやアイデアを流行させる可能性を高める力がある。

150のルールは、グループの大きさが大きな差を生む背景の中の小さな要因であることを示す。広がりやすいメッセージをグループの中で育てたいと考えるなら、グループの人数を150のチッピング・ポイントより下に設定しよう。このポイントより上では、グループの構成上ひとりの声に賛同して同じ行動をとるように変化していくことは難しいからだ。

150の境界線を跨ぐことは、大きな違いを生む小さな変化である。この規模のグループでは、新しいアイデアと情報の流れはひとりの人からグループ全体へすぐに広がる。

Let's look at the example of crime. The epidemic theory of crime says that the crime is contagious. Crime can start with something small and spread to an entire community. For example, if a window is broken and left unrepaired, people walking by will conclude that no one cares. In a city, relatively minor problems like graffiti, public disorder, and aggressive begging for money can create an environment that leads to more serious crimes.

The Power of Context suggests that the criminal—far from being someone who acts for intrinsic reasons—is actually someone who is acutely sensitive to his environment, who is alert to all kinds of cues, and who is prompted to commit crimes based on his perception of the environment around him. It says that behavior is a function of social context.

The amazing consequence of this is that an epidemic can be stopped or started by tinkering with the smallest details of the immediate environment. The Power of Context says that what really matters are little things. The Power of Context says you don't have to solve the big problems to solve crime.

We need to remember that small changes in context can be just as important in tipping epidemics, even though the fact appears to violate some of our most deeply held assumptions about human nature.

Studies of juvenile delinquency demonstrate that a child is better off in a good neighborhood and a troubled family than be in a troubled neighborhood and a good family. The Power of Context says that people are powerfully shaped by their external environment.

Chapter 5: The Power of Context (Part 2):

The Magic Number One Hundred and Fifty

Small, close groups have the power to magnify the epidemic potential of a message or idea.

The Rule of 150 suggests that the size of a group is one of those subtle contextual factors that can make a big difference. If we want groups to serve as incubators for contagious messages, then we have to keep groups below the 150 Tipping Point. Above that point, there will be structural impediments to the ability of the group to agree and act with one voice.

Crossing the 150 line is a small change that can make a big difference. With this size group the flow of new ideas and information go from one person to the entire group all at once.

小さなグループの結束力は、グループの仲間同士がお互いを意識し合う・・・あなたが価値を感じるものを他の人はどう見るかに関心がある・・・といった仲間意識からくる結びつきである。人は仲間の期待にふさわしく動こうとするので、仲間意識の力はとても強いものになる。

この原則のパラドクスは、ひとつの広がり易い動きを作るために、まず始めに多くの小さな動きをつくらなければならないことである。

第6章：ケース・スタディ：ある靴店の場合

エアウォーク・シューズ社は、なぜ成功へと「傾いた」のだろうか？（なぜ突然流行したのか？）エアウォーク社の成功は、先ず流行の移り変わりの原則に基づいて広告を出したことによる。広告会社は衝撃的な映像を使った。それは、エアウォーク社製の靴を風変わりなやり方で使う人を映した写真だった。一枚の写真に、流行の服を着てエアウォークの靴を鏡のように持ち、靴を見ながら口紅を塗っている少女が映っている。

このメッセージは「しつこさ」を発揮し、人々の興味を引いた。靴に関するありきたりの概念が打ち砕かれ、新たな概念が作り出されたために、メッセージそのものは深い意味をもち始めた。この広告を見た人々は、このメッセージを他者と分かち合い、製品が流行していった。

第7章：ケース・スタディ：自殺と喫煙

自殺事件は人から人へと広がり易いことを示す研究がある。自殺行為はさらなる自殺行為を引き起こす。自殺を伝える報道があると、それを知った人たちは自分も死んでよいのだという気持ちになる。これが自殺の広まりにおけるチップング・ポイントとなる。この広まりにおいても他の場合と同様に、限られたわずかな人が広がりを見守る責任をもっている。

喫煙の広がりもこれとよく似ている。喫煙もまた、しつこさの因子の一例である。喫煙の経験は、ある人々には大変強烈な印象を残すために止めることができなくなる。習慣には「しつこい」力がある。

The kind of bond in small groups is a kind of peer pressure-- knowing people well enough that how they see you matters. Peer pressure is much more powerful because it drives people to live up to what is expected of them.

The paradox of this principle is that in order to create one contagious movement you often have to create many small movements first.

Chapter 6: Case Studies: Shoe sales

Why did Airwalk Shoes “tip” (suddenly become popular)? Airwalk “tipped” primarily because its advertising was based upon the principles of epidemic transmission. The advertising company used dramatic images - single photographs showing the Airwalk user relating to his shoes in some weird way. In one picture, a young girl is holding up a shiny Airwalk shoe like a mirror and using it to apply lipstick.

The message became “sticky” and interesting. The idea of shoes was altered in such a way that mundane details about shoes were dropped and other ideas were exaggerated so that the message itself came to acquire a deeper meaning. People who had seen the advertisements shared the message with others and this made the product very desirable.

Chapter 7: Case Study: Suicide & Smoking

Studies suggest that suicide can be contagious. Suicides lead to more suicides. The death of people in highly publicized suicides give others “permission” to die. This serves as Tipping Point in suicide epidemics. In this epidemic, as in all others, a select few are responsible for driving the epidemic forward.

Smoking epidemics are very similar. Smoking is also a good illustration of the Stickiness Factor. The smoking experience is so memorable and powerful for some people that they cannot stop smoking. The habit “sticks”.

第8章：結論

チッピング・ポイントが教えるもの

その1：

流行を起こすためには、人材をいくつかの重要な分野にまとめるとよい。少数の法則によれば、コネクタ、データ提供者および販売員は、口コミで流行を広げることができる。それゆえ、人材をこれらの3つのグループにまとめてみよう。他には誰も必要ない。

その2：

流行と評判は必ずしも我々の直感とは一致しない。

その3：

成功する流行は、変化することは可能だという強い信念に基づく。肯定的であれ否定的であれ、ある種の環境が与えられれば、人々は即座に行動や信条を変えることができる。

その4：

私たちは、実際のところ周囲の環境に大きく影響される。

- ➔ ニューヨークの地下鉄壁面の落書きを消せば、
ニュー YORK 市民はよくなる。
- ➔ 社会福祉部の学生に急き立てると、
学生は悪くなる。
- ➔ コロンビア・レコード・クラブの片隅に小さい黄金
の箱を置くと、レコード注文が急増する。

私たちは、日常生活の最も小さなものにも非常に敏感なのだ。

チッピング・ポイントの原則ゆえに困難さと不安定さはあるが、大きな望みもまた存在する。単にグループの大きさを操作するだけで、劇的に新しいアイデアを受け入れ易くすることができる。情報の表現の仕方を変えるだけで、しつこさの力を著しく改善することができる。大きな影響力を持つ特別な人々を捜して見つけるだけで、社会的な流行を設計できる。

チッピング・ポイントは、変化の可能性および知的活動の力を再認識させる。世界は不動の場所のように思われるかもしれないが、そうではない。わずかな一押しで（それが正しい場所であれば）世界は傾くのである。

Chapter 8: Conclusions

Tipping Point Lessons

Lesson One:

Starting “epidemics” requires concentrating resources on a few key areas. The Law of the Few says that Connectors, Data Providers and Salespeople are responsible for starting word-of-mouth epidemics. Your resources, therefore, should be concentrated on these three groups. No one else matters.

Lesson Two:

Epidemics and popularity do not always go in accord with our intuition.

Lesson Three:

Successful epidemics are built upon a strong belief that change is possible. People can radically transform their behavior or beliefs either positively or negatively given certain circumstances.

Lesson Four:

We are actually powerfully influenced by our surroundings:

- Taking the graffiti off the walls of New York subway made New Yorkers into better citizens.
- Telling students studying social work to hurry turned them into bad citizens.
- Putting a little gold box in the corner of a Columbia Record Club advertisement made record buying by mail seem irresistible.

We are acutely sensitive to even the smallest details of everyday life.

Even though there is difficulty and volatility because of the principle of the Tipping Point, there is a large degree of hopefulness as well. Merely by manipulating the size of a group, we can dramatically improve its receptivity to new ideas. By tinkering with the presentation of information, we can significantly improve its stickiness. By finding and reaching those few special people who hold so much social power, we can engineer the course of social epidemics.

Tipping Point reaffirms the potential for change and the power of intelligent action. The world may seem like an immovable place, but it is not. With the slightest push – in just the right place – it can be tipped.