

컴퓨터는 컴퓨터박사가 팔아라

—— 지구촌이 점점 좁아지고 있음을 실감하지 않는 국민들이 거의 없을 정도다.

미국과 유럽이 일일생활권으로 다가오고 있다. 이러한 생활권의 변화는 비즈니스맨들에게는 막연한 경쟁의식 만으로는 극복하기 힘든 어려운 상황들을 함께 가져다 주고 있다.

21세기를 비즈니스맨들에게는 무한 경쟁시대를 헤쳐나갈수 있는 새로운 전략수립이 요구된다 하겠다.

이에 신 지구촌시대를 경영하는 비즈니스맨들에게 효과적인 해외 비즈니스 경쟁 수칙 12가지를 소개한다.

1. 주부한테 상술을 배워라

모든 기업들은 회사의 이익을 고수하기 위해 상담테이블에 마주앉아 전력을 다한다. 그결과 상담에 임하는 각 회사의 협상 능력에 따라 유리하거나 불리한 조건을 떠맡은채 협상을 매듭짓게 된다. 이 과정에서 서로의 관점이 다르고 원하는 바가 다르기 때문에 협상은 쉽게 풀리지 않고 대립을 벌이기도 한다. 결국 협상능력의 우열은 상대회사의 협상전략에 관한 정보를 얻

거나 많이 입수하고 있느냐에 따라 판가름이 난다.

일본인들은 미국인과의 무역 협상을 벌일때마다 상대방의 협상방법과 전략을 현지의 대사관이나 지사를 통해 입수한후 강력한 협상팀을 구성하고 나서야 협상에 임한다. 이러한 이유 때문에 미국인들이 일본인을 상대로 한 협상을 조사해본 결과 성공사례가 1건이라면 실패사례는 25건이나 된다는 자료도 나와있다.

재미나는 비교를 하나 들자.



▶ 협상전 상대회사의 협상 전략에 관한 정보를 얼마나 입수하고 있느냐에 따라 판가름이 난다. 사진은 협상전 상대회사에 대한 정보를 공유하는 모습

동네 골목시장에서 오랫동안 시장을 보아와서 시장사람들을 잘 아는 주부가 파 한단을 싸게 사는 성공률과 처음으로 정부 에이전트로 지정된 회사가 국제 무기시장에 뛰어들어 우수한 성능을 가진 특정무기를 자신들이 원하는 구매조건으로 구매할 수 있는 가능성을 비교하자면 당연히 주부의 성공률이 훨씬 높다.

주부는 시장과 상인의 심리는 물론 좋은 파가 어던 것인지를 잘 알고 있는데다 오랜 장보기를 통해 장사군과 가격실랑이를 벌이는 기준을 터득하고 있어 경험없는 무기상의 협상술보다 한수 위이기 때문이다. 이 비교는 상담이나 큰 비즈니스협상을 준비하는 상사원에게 경험과 사전정보 수집이 얼마나 중요한 요소라는 것을 말해주는 것이다.

2. 뒀장인지 고추장인지 맛을 보고 입에 대라

상담은 테이블에 앉아야 시작 된다는 고정관념은 깨져야 한다. 성공적인 상담의 진정한 비결은 곧 벌어질 협상을 분석하고 사전에 철저히 준비하는 데에 있다.

우선 협상이 가능한지 확인하고 협상을 시작해야 한다. 일본에 석탄을 수출하려는 한 미국 업체가 일년 가까이 일본의 한

수입업체와 협상을 끌어 왔다. 미국업체는 협상이 막힐때 마다 양보를 거듭하여 유리한 조건을 제시했지만 일본업체에게 관심을 끌지 못하고 협상을 담보상태에 머물렀다. 답답해진 미국 비즈니스맨을 “만일 우리 회사가 검사에게 무료로 석탄을 준다면 얼마만큼 가져갈 수 있습니까?” 하고 물었다. 놀랍게도 일본 비즈니스맨들의 대답은 “한삽도 필요없습니다.”했다. 협상이 결렬되고 미국으로 돌아간 비즈니스맨은 그때야 일본 회사 측의 답변이 의미하는 것이 무엇인지를 알았다.

그 일본업체는 이미 다른 회사와 계약을 한 상태였고 협상은 일본인답게 예의상 응해준 것이었던 것이다. 공연히 인력과 재력을 낭비한 셈이었다. 이렇게 협상의 여지가 없는 경우를 붙들고 짝사랑하는 상담도 종종 있다.

미리 알았다면 시간과 인력과 경비를 쓸데없는 일에 쏟아붓는 일은 일찌감치 포기해 버렸을 것이다.

‘하면 안되는 것이 없다.’라는 말이 있다.

물론 죽기 살기로 밀어붙여서 안되는 것이 없는 것은 아니지만 일이 이루어지고 난후 경제적 실리를 따져보면 득보다 실이 많았음을 깨달을 때가 많다.

3. 남지 않는 장사는 하지도 마라

협상에서 무엇을 얼마만큼 얻을 것인가를 먼저 따져 보아야 한다. 많은 사람들은 목표도 없이 그저 ‘얻을 수 있는 만큼 얻으면 된다.’ 하는 마음으로 협상에 임한다.

그러나 이러한 태도는 잘못된 것이다. 나름대로 ‘이정도 선에 도달하면 협상을 유리하게 이끈 것이다.’라는 기준을 세울 필요가 있다. 가격, 품질, 수량, 납품 기일, 운송조건 및 수단, 보증, 지불조건, 품질검사등 여러개의 변수가 있을때 그 변수들의 합이 어느 정도가 되어야 하는지를 계산하고 상담에 임해야 한다.

다음에 이 계산에서 밀진다는 판단이 들때는 오히려 대범하게 협상을 하고, 결코 받아들일 수 없는 무리한 조건이 튀어 나올때는 당당하게 자리를 박차고 나가야 한다. 중국이나 중동에서는 큰 폭의 가격하락을 거치는데 만약 마지노선에 가까운 현실적인 가격을 갖고 오퍼를 한다면 상담시 상대에게 만족감을 줄 인하폭이 한정되어 있게 마련이다. 오히려 이성적인 접근이 상담을 망치는 경우가 된다. 따라서 그런 지역은 부풀린 가격으로 다가설 필요가 있다.

반면에 선진국중 북유럽은 부

풀린 가격으로 접근하다간 신뢰도만 추락시키게 된다.

그리고 유럽이나 캐나다 등지에서도 우리측이 양보를 요구하는 만큼 우리 측도 양보하길 바란다. 이러한 점들을 유의해서 협상을 해야 한다.

그러나 아무리 신용장 한장이 아쉽다 하더라도 하지 않은 장사가 밀지는 장사보다 낫다는 것은 이미 많은 회사들이 경험으로 말해주고 있다.

조건이 맞지 않을 때는 당당하게 걸어나가는 편이 회사에 기여하는 길이다.

4. 외나무 다리는 없다

좋은 전략이란 좋은 지도와 같은 것이나 만약 가던 길이 막히면 어떻게 돌아가야 하는지를 알 수 있게 해주듯이 좋은 전략이란 의도했던 바나 오퍼가 받아들여지지 않을시에 대비할 수 있는 차선책을 제공해 준다. 협상에서 외나무다리는 존재하지 않는다.

첫번째 전략은 매력적인 오퍼라는 점을 인식시키는데 있다. 많은 기업들이 협상을 수학문제 풀듯이 양자의 차이점과 견해를 좁히는데 주력한다. 그러나 이런 식으로 접근하다보면 자연 협상이 길어지고 협상자체가 짜증나기 일쑤다.

협정을 하는 경우에 오퍼를 내는 입장이이라면 상대와의 입장에서 생각을 해야 한다.

오퍼는 여러군데에서 받을 수 있다. 그렇다면 자기가 내는 오퍼가 더 매력적인 조건을 담고 있다는 것을 인식시킬 필요가 있는 것이다.

따라서 협상의 시작은 서로 대립적인 조항보다는 여러가지 공감을 하는 부분부터 다루어 나가는 것이 현명하다.

그러다보면 공감대가 형성되어 협상을 하고도 유리하게 전개해 나갈 수 있다.

두번째 전략은 대립할 것인가 아니면 협상할 것인가를 결정해야 한다. 협상을 하다보면 어떤 사안을 놓고 계속 처음의 입장을 고수할 것인가, 양보할 것인가 하는 선택의 기로에 서게 된다.

주로 정부기관을 상대로 협상을 하면 상부의 지시를 고수하기 때문에 한치의 양보도 없는 대립의 자세를 보이게 된다.

주로 후진국의 특징인 관료주의적 국가에서 많이 보게 되는 협상스타일이다.

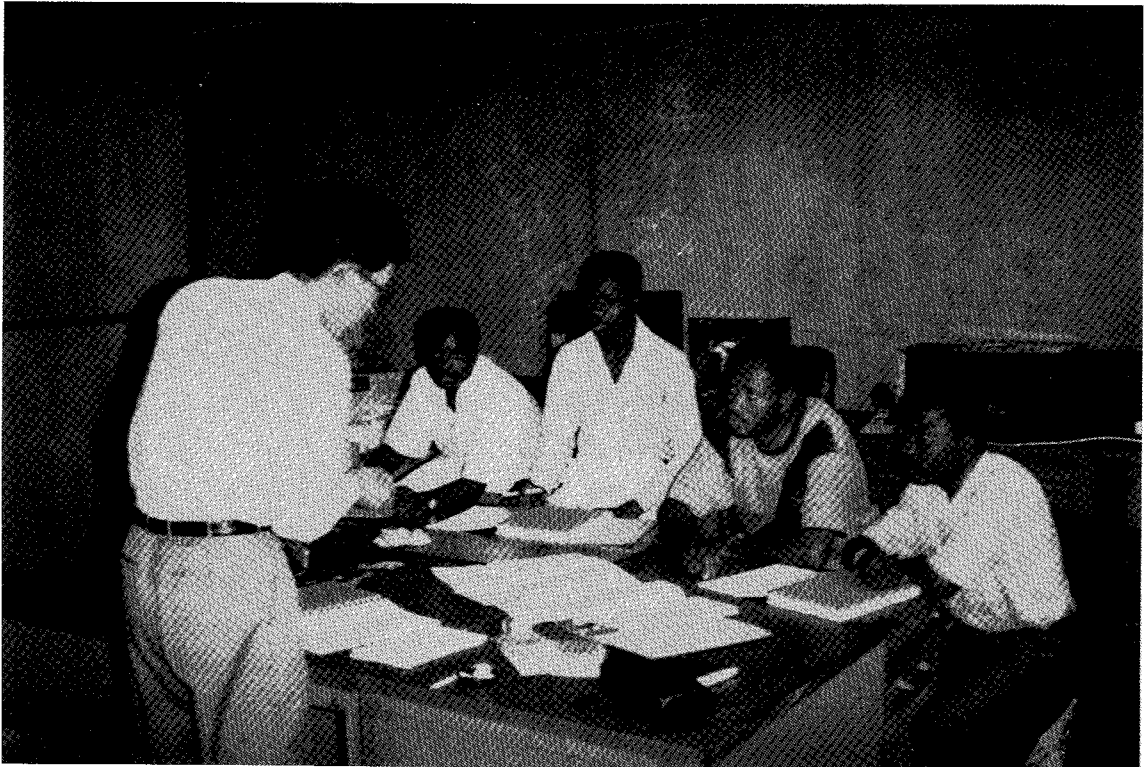
그런 국가들의 기관과는 소위 공통분모를 찾기 힘들다. 협상의 진행을 위해 '좋은게 좋다.'라는 식의 생각으로 양보를 해주고 물려서기 시작하면 벼랑끝까지 밀린다.

5. 눈먼 고기를 잡으려 하지마라

첫 오퍼가 상담 상대에게 매우 중요한 먹이거리가 되는 이유는 그것을 가지고 협상을 시작해 나가기 때문이다, 물론 첫 오퍼를 심각하게 받아들이는 회사는 하나도 없을 것이다. 협상을 시작하기 앞서 앞에 앉아있는 본인에게 관심이 집중되기 마련이다. 그런만큼 신뢰감과 합리성을 지닌 오퍼를 제시해야 한다. 어느선이 가장 합리적인가 하는 판단은 오퍼를 제시하는 회사의 능력이며 동시에 오퍼발급을 위임받은 비즈니스맨의 능력이기도 하다. 가장 일반적인 기준이지만 국제시장 가격선을 넘어서도 안되며 그렇다고 초면부터 마지노선을 보여주어서도 안된다. 이 기준들을 무시하고 터무니 없는 오퍼를 제시하면 체면을 구기거나 협상시 처음부터 코너에 몰리게 된다.

그다음 반드시 고려되어야 할 점은 현지 시장의 특성이다. 이를테면 아랍이나 이스라엘, 일본, 중국인등과 상담을 하는 것은 매우 힘든데 이는 어떤 형태든지 자신들의 입장을 고수하려는 의지가 강하기 때문이다.

아랍인들은 오퍼를 믿으려하지 않고 새로운 자신의 기준으로 상담을 하려 하는 반면 일본인들인 거의 모든 정보를 손에



놓고 상대의 오퍼를 검토하는 자세이다. 비즈니스에서는 눈먼 고기가 낚시바늘에 걸리는 행운을 잡기가 어렵다.

6. 한겨울의 얼음은 공짜라는 말을 새겨라

일단 상담이 진행되면 상대방이 요구하는 조건들을 기록하며 합의된 사항과는 별개로 양보 가능한 조건들이 무엇인지를 판단해야 한다. 상대방이 요구할만한 사항들도 포함시킨다면 더없이 훌륭한 상담무기가 될 수 있다. 자사에게는 별로 큰 부담이 되지 않지만 상대방에게는 중요한 사항이 될만한 것들을 생각해 본다. 스탠포드대학의 리차

드 파스칼교수가 말하는 소위 '한겨울의 얼음은 공짜'라는 말의 의미를 새겨볼 필요가 있다.

양보를 어떻게 하느냐하는 문제는 조심스럽게 다루어져야 한다. 문화가 다른 이유로 자칫 잘못하면 과당 이익을 챙기려는 정직하지 못한 사람으로 비쳐질 수 있기 때문이다. 타협과 양보는 상담의 유효율과 같은 것이라고도 할 수 있지만 영똥하게도 자신의 기업 이미지만 실추시킬 수도 있다. 프랑스인에게는 양보란 합리적으로 조건 성립이 안 될시에만 하는 것으로 이해되고 있으며 멕시코인은 명예를 걸고 절대로 타협은 하지 않는다. 양보를 할 때는 그 시기가 중요한데, 처음부터 양보를 해나

▲ 협상전 반드시 고려되어야 할 점은 현지 시장의 특성이다. 이는 자신의 입장을 고수하려는 의지가 강하기 때문이다.

가기 시작하면 상대한테 손안에 든 카드를 다보이고 포커를 시작하는 것과 같다.

일관성과 정직함이 상담의 가장 중요한 요소임을 잊지 말아야 한다.

양보는 부득이하게 그리고 상대방을 위하여 특별히 선심쓰듯 한다는 점이 상대방에게 비쳐질 때 가장 효과적이며, 때로는 극적 합의를 이끌어내기도 한다. 초반부터 상대방의 기세에 눌려 너무 쉽게 양보를 하면 양보를 더 많이 해야 할 측은 상대방이 아니라 양보를 해준 측이 되어 버리는 수가 있다.

서울이 무섭다고 과천부터 기어오는 꼴이 되어서는 안되니 처음부터 줄 것과 주어서는 안 될 것을 머리속에 넣고 마주 앉아야 한다.

7. 남의 입을 믿지 마라

대다수의 우리 기업들은 통역이 갖고 있는 중요한 기능과 역할에 대해 과소평가하는 경향이 있다. 자신이 하는 말을 기계처럼 그대로 상대방에게 전하면 된다는 식으로만 생각하고 자리에 앉히나 국제회의 전문통역사가 아닌한 통역하는 사람의 주관적인 관심이 의사 전달에 직간접적으로 영향을 미친다.

필자의 경우도 통역을 여러차례 해 보았지만 때로는 말도 안되는 무례한 말을 전래 달라고 할 때는 필자가 더러 적당히 바꿔 통역해 주기도 했다. 현지에서 임시로 채용한 통역등 중에는 양쪽의 입장중 우리쪽의 의사가 잘못되었을때 적당히 부풀리거나 빼버리기도 하고 예의적인 말을 집어 넣어 상담의 분위기를 바꿔 놓거나 회의방향 자체를 돌려 놓기도 하니 통역의 중요성은 새삼 강조할 필요가 없다.

현지 채용통역은 이쪽에서 통역비를 지불하고 고용하지만 결국 자기 나라측 사람들을 위해

통역을 한다해도 틀린 말이 아니다. 예를 들면 통역을 부탁한 사람의 기분이나 생각까지 훤히 상대방에게 정보로 제공해주니 잘 못하면 고양이 앞에 생선을 놓는 격이 될수도 있다. 자신은 1분도 말을 안했는데 통역은 2분동안 입을 열고 있는 경우도 있다. 통역을 현지에서 현지인으로 조달한다는 것은 시작부터 여러모로 불리한 조건을 안는 것이다. 따라서 영어가 통하지 않는 국가에서 해야 하는 중요한 대형 상담시에는 처음부터 이쪽 통역원을 상담팀에 포함시키는 것이 좋다.

8. 처음 10페이지를 잘싸라

권투선수가 사각의 링에 오르면 제일 먼저 하는 것이 눈싸움이다. 상대를 불타는 눈빛으로 녹여 버리겠다는 승리의 각오를 나타낸다. 이 눈싸움에서 지면 심중판구 링을 도망다니다가 캔버스위에 눕는다고 한다. 우리나라의 대형 서점을 가면 하루에도 약 200여종에 가까운 신간들이 출간되어 서가에 진열된다. 서점에 들린 독자들은 그 많은 책들 중에 서문과 목차 그리고 처음 몇 페이지를 펼쳐 읽어 본다. 여기서 저자와 독자와의 승부는 끝나고 책의 운명은 결정된다.

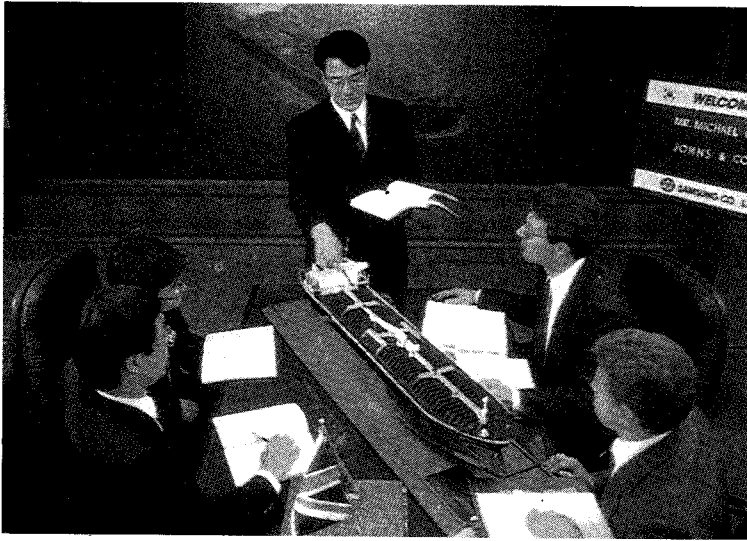
총무로 영화가에서는 영화 시나리오중 10페이지가 영화의 첫 10분을 의미하는데 관객들은 보편적으로 처음 10분을 가지고 재미있다 없다가를 평하기 때문이다.

따라서 첫 10분이 영화의 흥행 성공여부를 판가름나게 해주는 결정적인 부분이라 할 수 있다. 국제상담에 있어서도 처음 10분은 사각의 링 위에서의 눈싸움이다. 책의 제1부 제1장, 총무로 영화가의 10분법칙과 하나도 다름이 없다. 이 10분동안 자기소개와 더불어 첫 상담제의를 하는 시간인만큼 상대의 관심을 끌어당길 수 있도록 해야 한다. 한번 단추를 잘못 낀 옷을 입고 나타나면 뒤에 아무리 좋은 옷을 바로 입고 나타나도 우스꽝스런 첫인상을 쉽게 지울 수 없는 이치와 같다.

9. 시작과 끝을 같이하라

출장을 가게 되면 이런일 저런일로 체력소모를 많이 하게 된다. 일정에 바쁘다보면 자신의 능력을 100% 발휘 못하게 된다. 수많은 청중이 모인 연단에 선 연사가 순간적으로 깜빡하여 원고를 바꿔 읽으면 다음 연설은 엉망이 되어 무슨 말을 하고 내려왔는지 자신도 모를 때가 많다.

상담은 고전음악과 비슷한 점



10. 침묵도 표현으로 새겨라

정보누출은 상담에 도움이 되는 선에서 끝내야 한다. 학교에 다니는 아이들처럼 상대방이 묻는말에 꼬박꼬박 대답할 필요는 없다.

자사의 비밀이 아니더라도 자사의 이익에 손해를 끼칠만한 정보는 절대로 흘려서는 안된다. 특히 상담전에 공장을 견학하면서 혹은 식사중에 무심코 흘린 정보는 상담시에 비수로 둔갑하여 자신을 향해 날아오기도 한다.

상대의 상담기술에 밀리거나 본인의 실수로 자사를 궁지에 몰아넣는 사례는 언급하지 않아도 많은 실례를 보여주고 있다.

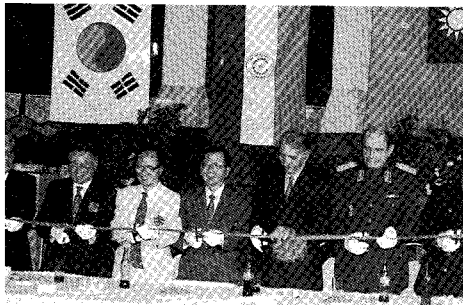
정보싸움에서는 상대의 질문에 답하는 마치 피의자와 같은 소극적 자세를 가지면 얻는 것은 별로 없다.

자신도 상대방에게 많은 것을 물어 볼 줄 아는 적극적 용기가 필요하다.

상담도중 양보를 요구하니깐 갑자기 조용해지면서 상대방이 아무말도 안하는 경우가 있는데, 이는 상대방이 자신의 요구가 관철되지 않는 것을 수용하거나 곧 바로 반격을 가하기 위한 준비를 가다듬으려는 전략일 수도 있으므로 넘어가서는 안된다.

▲ 통역을 현지에서 현지인으로 조달한다는 것은 시작부터 불리한 조건이다. 사진은 바이어를 한국으로 불러서 상담하는 모습.

◀ 국제상담에 있어서도 첫 10분이 성공여부를 판가름하는 결정적인 부분이다. 사진은 국제상담의 축하기념행사 모습



이 많다. 빠르고 격한 장이 있는 반면 조용하고 부드러운 장도 있지만 전체적으로 일관성이 갈려있다.

상담을 할때는 빠르게 별 문제 없이 해결되는 부분이 있는 반면 서로의 입장이 너무나 차이가 나서 진전을 이루지 못하는 부분이 생기기도 한다.

이때 일관적으로 자신의 입장을 고수하는 지구력이 필요하며 물었던 질문을 또다시 물을때 똑같이 친절하게 대답할 수 있는 힘이 있어야 한다. 수사관은 피의자를 심문할때 잠도 안재워가며 똑같은 질문을 계속해서

던지거나 자술서를 여러차례 적어 내도록 하여 조그만 차이점이라도 발견되면 그 부분을 집중적으로 심문한다고 한다. 바로 이때 최우선적으로 필요한 것이 체력이다.

특히 중국인들은 수사관은 아니지만 상담시에는 의심도 많고 확답을 하지 않으며 물었던 질문을 계속해서 던지기도 해 상대하기 벅차게 만들기도 한다. 또 상담후 술자리에서도 상담을 해 몸이 쉽게 지치도록 하는 체력소모전을 벌인다는 점도 미리 염두에 두어야 한다.

침묵도 하나의 표현이므로 이를 바르게 해석할 줄 알아야 한다.

11. 윤희유를 치라

상담을 하다보면 때로는 아주 작은 일로 벽에 부딪혔을 때나 상담을 끝낸 상대방이 동일한 조건을 제시한 자사와 경쟁사를 놓고 최종 결정을 내려야 할 상황일때 자사에게 보다 유리한 판단을 내리도록 윤희유 역할을 해주는 것들 중에는 선물과 식사초대가 있다. 그러나 좋은 약도 잘못 쓰면 오히려 몸에 해로운 때가 있음도 기억해야 한다.

선물과 뇌물은 반드시 구분되어야 한다. 친교와 감사의 표시로 전달되는 선물이 자칫 뇌물로 오해되는 것은 선물의 선택이나 전달방법이 잘못되었기 때문이다. 선물은 주는 이의 성의와 뜻이 담겨야 하며 상대방이 선물을 받는 이유나 주는 이의 명분을 분명하게 이해하게 될때 선물의 의의가 있다.

각국마다 선물을 주고 받을때의 관습이 종교나 문화, 역사의 영향을 받아 다양하므로 만일 이러한 관습을 무시했을 때는 결례가 될 뿐 아니라 역효과를 가져다줄을 유념하여 선물의 선택에서 전달까지 신중해야만 한다.

식사초대도 향응을 베푸는 것이 아니라 개인적인 친교를 돈독히 하거나 상담의 분위기를 바꾸는 기능을 갖고 있으나, 한 두번의 식사로 동맥경화 현상을 뚫게 해주리라는 기대를 갖는 것은 금물이다.

그러나 비즈니스 오찬이나 만찬이 상대방의 양보를 끌어내주는 계기가 될 가능성이 높으므로 적절한 활용이 필요하다. 국제 비즈니스맨이 라면 마땅히 비즈니스 파트너와 잦은 식사를 통해 상호인식을 높게 가져야 한다.

12 컴퓨터는

컴퓨터 박사가 팔아라

독일회사의 상담전문가들은 주로 중년층의 간부들이다. 때로는 중국이나 러시아에는 상담전문가로 박사학위를 가진 전문가도 팔려 보낸다.

상담은 그만큼 누가 어떤 각도에서 상담에 접근하느냐 하는 점과 상담의 결과를 무엇으로 보느냐에 따라 성과가 달라지기 때문이다.

특히 자본주의 시장 경제역사로 볼때 당연히 초보적인 상담기술을 갖고 있어야 할 러시아인들이 의외로 상담에 있어서 수준급 능력을 발휘한다.

최근에 비즈니스맨들이 생산

분야에 참여하는 직장 전문가로 바뀌어 가는 현상이 일어나고 있다. 이제는 단순히 가격경쟁에 의해 컴퓨터를 파는 것이 아니라 품질, 기능등 경쟁요인이 우위에 서게 될때 팔리기 때문에 타사제품과 확실한 차별성을 부각시켜 설명할 수 있는 상품 전문가가 세일즈맨으로 나서야 한다.

상담요원들의 지위도 가능한 한 회사의 중견 간부급이 되는 것이 효과적이다.

만일 중견간부가 무역실무를 처리하는데 어려움이 있다면 실무에 밝은 직원을 동행시켜 보조토록 하면 성공적인 상담을 할 수 있을 것이다.



이 종 태 부장

대한무역투자진흥공사
홍보출판부