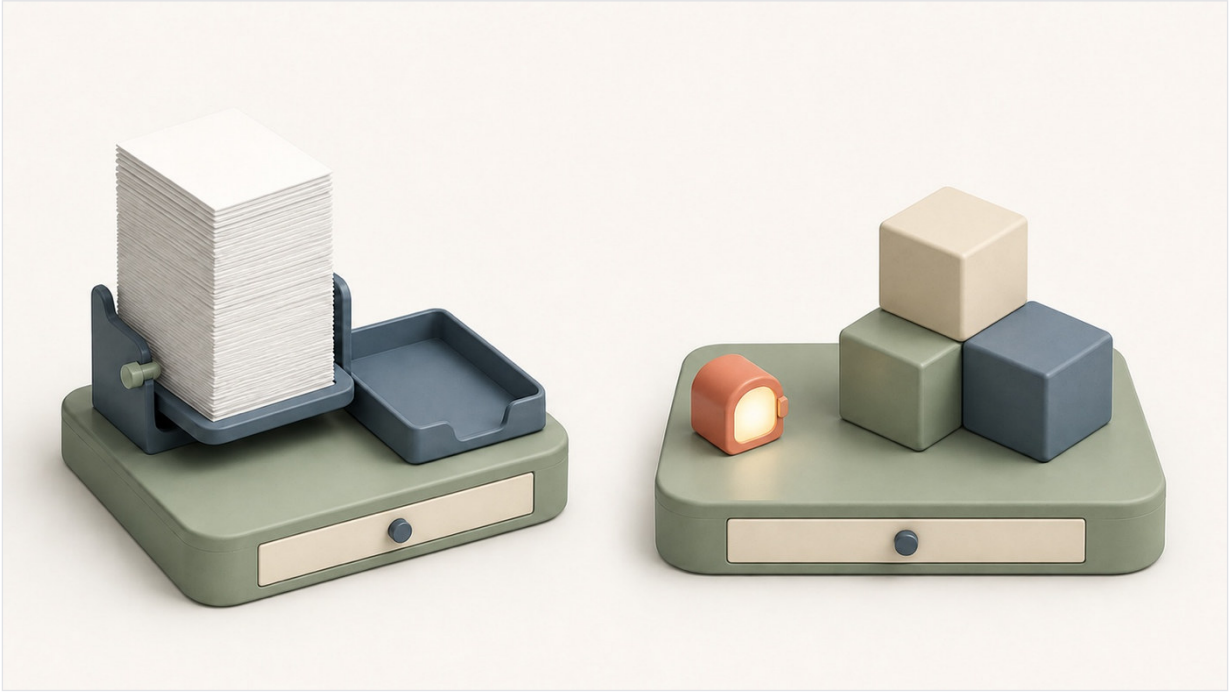
인사이트

고객을 도와주는데 왜 계약이 안 될까요

방동걸 (주)웨이스 대표이사
2026년 8월 22일

"팔려고 하지 말고 도와주세요." B2B 영업 조언 중에 이만큼 자주 반복되는 말도 드뭅니다. 자료를 더 드리고, 요청에 빠르게 답하고, 필요하다면 무상으로 먼저 만들어 드린다. 그러면 신뢰가 쌓이고 언젠가 계약으로 돌아온다는 이야기입니다. VEXPLOR를 제조기업에 제안해 온 웨이스가 그 조언을 따라 보며 겪은 것을 바탕으로 적었습니다.

저희도 이 조언을 믿고 한동안 그렇게 움직였습니다. 그런데 도움의 양을 늘려도 계약은 그만큼 늘지 않았습니다. 무엇이 잘못됐는지 사내에서 적대적으로 되짚어 본 결과, **문제는 도움이 부족했던 것이 아니라 도움이 향한 자리가 틀렸다는 쪽**이었습니다. 이 글은 그 재검토 기록입니다.



왼쪽은 자료를 많이 건넸지만 아무것도 세워지지 않았고, 오른쪽은 재료가 적어도 구조가 남았다.

01

친절한 영업이 최고라는 통념은 연구에서 이미 뒤집혔습니다

『The Challenger Sale』(2011)의 근거가 된 CEB 조사는 약 90개 기업의 영업사원 약 6,000명을 유형별로 나눠 성과를 비교했습니다. 결과는 통념과 반대였습니다.

유형	성격	최상위 성과자 중 비중
관계 구축형	친절하고, 시간을 내주고, 요청에 잘 응한다	7% (최하위)
챌린저형	고객이 모르던 자기 문제를 알려주고 대화를 주도한다	40% (복잡한 거래에서는 50% 초과)

같은 "도와주는 영업"인데 해석에 따라 최하위가 되기도 하고 최상위가 되기도 합니다. 요청을 잘 들어주고 자료를 많이 주는 쪽은 관계 구축형이고, 상대가 모르던 문제를 짚어 결정 기준을 제시하는 쪽은 챌린저형입니다. 복잡한 B2B에서 갈리는 폭이 **7% 대 50%**이니, 이 둘을 같은 조언으로 묶어 두면 안 됩니다.

저희 경험에서도 갈림이 분명했습니다. 한 고객사의 설비 데이터를 보다가 같은 측정값이 3개 시스템에서 서로 다르게 잡히고 있다는 사실을 찾아 짚어 드린 적이 있습니다. 요청받은 일이 아니었고, 그 회사도 모르고 있던 문제였습니다. 그 대화는 진전됐습니다.

두 행동의 차이는 들인 시간이 아니라 **대화가 끝난 뒤 상대에게 무엇이 남는가**입니다.

구분	요청에 응하는 도움	문제를 짚는 도움
출발점	상대가 달라고 한 것	상대가 모르던 것
남는 것	자료 한 부	판단 기준 하나
다음 대화	"검토해 보겠습니다"	"이거 우리도 확인해 봐야겠는데요"
반복하면	요구가 늘어난다	신뢰가 쌓인다

반대로 요청받은 대로 화면을 무상으로 만들어 드린 건은 다르게 흘렀습니다.

02

무상으로 만들어 드린 화면이 되레 요구를 키웠습니다

다른 고객사에서는 기존에 쓰던 시스템과 같은 화면을 먼저 만들어 보여 달라는 요청을 받고, 계약 전에 무상으로 구현해 드렸습니다. 신뢰를 얻으려는 판단이었습니다.

돌아온 반응은 확신이 아니라 추가 요구였습니다. "완전히 똑같이 해 달라"는 요청이 이어졌고, 고도화한 판은 결국 되돌렸으며, 남의 화면을 그대로 재현하는 데서 오는 저작권 문제까지 고지해야 했습니다. 그러는 사이 정작 계약의 앞 단계인 요건 정의는 50일이 지나도록 시작하지 못했습니다.

무상 도움이 결정을 앞당긴 것이 아니라, 결정을 미루고 범위를 넓힐 명분이 됐습니다. 공짜로 받은 산출물에는 되돌릴 이유가 없으니 요구가 멈출 지점도 없었습니다.

03

무게가 0인 접촉도 똑같이 나가지 않았습니다

여기까지는 "도움이 너무 무거웠다"는 진단으로도 설명이 됩니다. 산출물을 만드느라 느려졌으니 더 가볍게 접촉하자는 결론이 자연스럽습니다.

그래서 반대쪽을 실측해 봤습니다. 값도 약속도 없는 1~2문단짜리 안부 메일을 58곳분 완성해 둔 적이 있습니다. 만드는 데 든 시간은 사실상 0입니다. 그 메일들은 **39일 동안 나가지 않았습니다.**

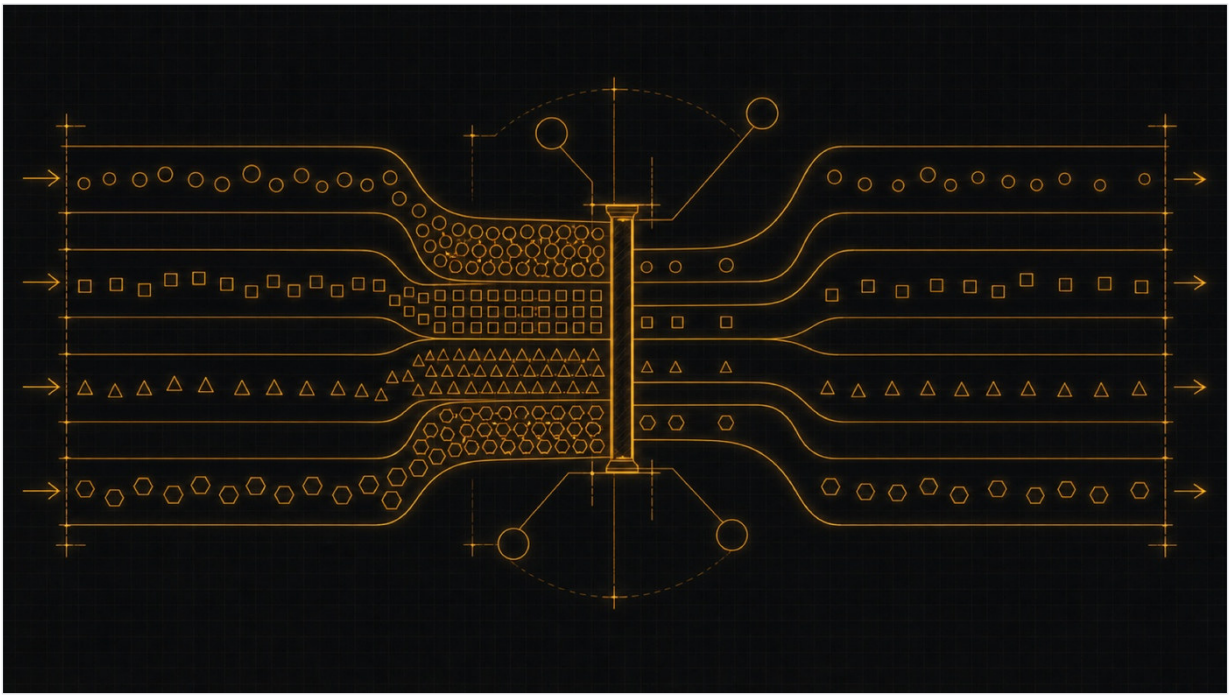
이 한 줄이 "무거워서 안 나간다"는 가설을 무너뜨립니다. 무게가 0인 접촉도 똑같이 멈춰 있었다면, 멈춰 세운 것은 무게가 아닙니다.

발송 기록을 다시 보니 공통점이 하나 있었습니다. 나간 메일은 전부 대표가 직접 보낸 것이었습니다. 금액대별 발송 승인 기준은 잠정 표기인 채였고, 그래서 사실상 모든 대외 발송이 한 사람의 결정 큐를 지나야 했습니다. 그리고 그 큐에 반복해서 올라온 안건들은 **한 번도 반려된 적이 없었습니다.** 판단이 갈린 적 없는 결정이 순서를 기다리느라 쌓여 있었던 겁니다.

병목은 선의의 양도, 접촉의 무게도 아니었습니다. **승인 경로 하나의 처리량**이었습니다.

이 구조가 특히 나쁜 것은 스스로 드러나지 않는다는 점입니다. 승인이 반려로 돌아오면 이유가 남지만, 순서를 기다리다 밀리는 것은 아무 기록도 남기지 않습니다. 밖에서 보면 그냥 "요즘 대화가 뜸하네"로 보입니다. 그래서 진단이 자꾸 상대 쪽으로 향합니다 — 고객이 관심이 식었나, 우리가 덜 도왔나.

결정의 개수가 늘어나면 큐는 선형이 아니라 그보다 빠르게 밀립니다. 처리량이 고정된 채로 입력만 늘기 때문입니다. 도움을 늘리는 처방은 정확히 입력을 늘리는 처방이라, 이 상태에서는 병목을 더 조입니다.



네 갈래 흐름이 좁은 관문 하나에 막혀 적체되고, 통과한 뒤에는 성기게 흩어진다.

04

정체를 하나로 묶으면 처방이 전부 틀립니다

두 번째로 나온 문제는 분류였습니다. "진행이 멈춘 딜"을 한 바구니에 담아 두면 전부 우리 잘못처럼 보이고, 그러면 처방도 전부 "더 도와주자"로 수렴합니다.

멈춰 있던 건들을 대기 주체별로 갈라 보니 그림이 달라졌습니다.

상태	실제로 기다리는 쪽	맞는 처방	도움을 더 주면
우리 대기	우리가 보낼 것을 안 보냄	즉시 발송	발송이 더 밀린다
고객 대기	고객이 줄 자료를 안 줌	기한 명시 회신 요청	자료 요청이 묻힌다
절차 대기	심사·평가가 진행 중	결과일까지 접촉하지 않음	절차를 방해한다
자격 미검증	딜이 살아 있는지 모름	확인 연락 1통	죽은 딜에 시간을 들인다

저희가 정체로 묶어 두었던 건들 중 실제로 우리 쪽이 원인이던 것은 소수였습니다. 나머지는 상대나 절차를 기다리는 정상 상태였는데, 그걸 정체로 세는 바람에 "접촉이 끊겼다"는 오진이 나왔습니다.

여기에 규칙 하나를 새로 넣었습니다. **다음 일정이 없는 채로 45일 동안 접촉이 없으면 휴면으로 내린다.** 이

판정이 없으면 무응답이 도움의 실패인지 딜의 사망인지 영원히 구분되지 않습니다. 정체를 재는 기준도 파일을 마지막으로 고친 날이 아니라 고객과 마지막으로 닿은 날로 바꿨습니다.

05

도움은 만드는 것이 아니라 고르는 것이어야 합니다

관점을 챌린저형으로 잡아도, 그걸 매번 새로 만들면 사람 시간이 그만큼 나갑니다. 그래서 경계선을 시간이 아니라 형태로 그었습니다.

- 점검표·판정표·비교표 같은 **표준 자산을 미리 만들어 두고, 무상 도움은 거기서 고르는 것만 허용합니다.** 다시 쓰는 데 드는 비용이 0이니 몇 번을 드려도 부담이 없습니다.
- **사람 시간이 새로 드는 맞춤 제작은 무상 구간에서 하지 않습니다.** 그 지점이 유상 진단이 시작되는 자리입니다.
- **무상 구간에서는 고객 데이터를 받지 않습니다.** 데이터가 필요해지는 순간이 곧 유상 착수 시점입니다.

자산의 성격도 못 박았습니다. 라이브러리에 들어가는 것은 "우리 소개 자료"가 아니라 **상대가 스스로 판정을 내릴 수 있는 도구**여야 합니다. 업체를 고를 때 물어볼 항목표, 견적서에서 무엇이 빠졌는지 보는 대조표, 우리 공장이 어느 단계인지 채점하는 문항 같은 것들입니다. 읽고 나서 "좋은 자료네"로 끝나면 그건 관계 구축형으로 되돌아간 겁니다.

"몇 시간까지만 돕겠다"는 자기 신고형 상한도 검토했지만 폐기했습니다. 스스로 적어 내는 기록은 이미 여러 번 지켜지지 않은 적이 있습니다. **라이브러리에 그 자산이 있느냐 없느냐는 자기 신고가 필요 없는 객관적인 경계선**입니다.

측정 지표도 바꿨습니다. 회신율은 상대가 정하는 숫자라 우리가 통제할 수 없습니다. 대신 주 단위로 **상대에게 실제로 도달한 접촉 수**를 세고, 그 도움이 표준 자산으로 다시 등재됐는지를 함께 봅니다. 되쓸 수 없는 도움은 성과로 세지 않습니다.



도움은 그때그때 만드는 것이 아니라, 미리 채워 둔 칸에서 꺼내는 것이어야 한다.

06

무료가 아니라 되돌려받는 유상으로 바꿨습니다

마지막은 가격입니다. 무상 산출물을 먼저 내보내면 그 회사가 시장에서 처음 부르는 값이 0원으로 굳습니다. 나중에 같은 일에 값을 붙이면 인상으로 읽힙니다.

그래서 무상 선제공 대신 **며칠짜리 고정가 진단을 만들고, 본계약을 맺으면 그 금액을 전액 차감하는 조항**을 넣었습니다. 공짜로 주는 것과 싸게 파는 것은 다른 모델입니다. 고객이 실제로 사는 것은 진단 보고서가 아니라 **되돌릴 수 있는 결정**이고, 차감 조항이 그 되돌림을 문서로 만들어 줍니다.

제안서 첫 장에 "이 결정은 되돌릴 수 있습니다"라고 쓰는 것만으로는 아무 일도 일어나지 않습니다. 되돌릴 조항이 실제로 없는데 그렇게 적으면 오히려 역효과입니다.

07

그래서 무엇을 다르게 하기로 했나

정리하면 순서가 이렇게 바뀌었습니다.

1. **승인·발송 권한을 먼저 나눕니다.** 판단이 갈린 적 없는 유형은 담당자 발송 후 기록으로 갈음합니다. 원가가 0인데 효과가 가장 큰 항목이라 이걸 1번에 뒀습니다.
2. **완성해 두고 안 보낸 것부터 비웁니다.** 재고가 0이 되기 전에는 새 도움 산출물을 만들지 않습니다.

3. **멈춘 건을 대기 주체로 나눕니다.** 도움이 처방인 건은 그중 일부뿐입니다.
4. **도움은 라이브러리에서 고릅니다.** 새로 만들어야 하면 그때부터 유상입니다.
5. **되돌릴 수 있는 진입 상품으로 첫 값을 매깁니다.**

"도우면 팔린다"는 말이 틀렸다는 뜻은 아닙니다. 다만 그 문장에는 조건이 붙어 있는데 대개 생략됩니다. **상대 조직에 예산과 승인 경로가 있고, 우리 쪽에도 결정을 내보낼 경로가 있을 때**만 도움이 계약으로 이어집니다. 둘 중 하나가 막혀 있으면 도움은 쌓이지 않고 소진됩니다.

저희가 붙잡고 있던 병목은 선의의 양이 아니라 결정이 지나가는 길의 폭이었습니다. 도움을 늘리기 전에 그 길부터 넓히는 편이 빨랐습니다.

WACE(웨이스)는 공장이 스스로 판단하고 멈추지 않게 하는 제조 AI 운영체제 VEXPLOR를 만드는 회사다.

원문 blog.vexplor.com/post/why-helping-alone-doesnt-close-deals
발행 2026년 8월 22일 · 방동걸 (주)웨이스 대표이사

회사 주식회사 웨이스 (WACE Inc.) · 대표이사 방동걸 · 사업자등록번호 439-87-02852
주소 (18462) 경기 화성시 동탄구 동탄영천로 150, 에이동(A동) 1702-1708호 (영천동, 실리콘앨리동탄)
연락처 전화 070-4730-0629 · contact@wace.me
홈페이지 wace.me · linkedin.com/company/wace-inc

원문 홈페이지 링크드인