

IV. 세계의 CFO들(1) - 데이비드 윌리, 제프리 헨리, 폴 리스카, 조셉 마틴

I. 개요

○ 최우수 CFO 선정 방법

- CFO誌와 아서 앤더슨(Arthur Anderson)社에 의해 총 12개 부문에서 최상의 CFO 11명이 선발됨

- CFO 선발을 위한 심사위원 패널로 Liz Claiborne社의 CEO인 폴 샤론, Spencer Stuart社의 회장인 토마스 테프, Wall-Mart社의 CEO인 존 멘저, CFO誌의 논설위원인 줄리아 호머 등 6명의 심사위원이 참여함
- 최종 선발에는 12개 부문의 41명이 올라갔으며, 이 중에서 가장 뛰어난 성과를 올린 11명의 CFO들이 선발되었음

○ 최우수 CFO의 성공 분야 및 성공 요인

- 11명의 CFO들의 성공분야는 다음의 12개 분야임

- ▷위험관리, ▷외부 이해관계자 관리, ▷원가 최적화, ▷변화 경영, ▷정보/지식 경영, ▷재무 조직의 효율화, ▷계획 프로세스/자원배분과 성과측정, ▷재무팀 육성, ▷자본구조 관리, ▷M&A, ▷매출 성장
- 이들 분야 중 알코아社의 리차드 켈슨이 ▷계획 프로세스/자원배분과 ▷성과측정부문에서 동시에 수상하여 수상자는 11명임

- 본 고에서는 최고의 CFO들을 통해 선진국의 위험관리 기법과 경영 전략을 살펴보고자 함

- 글로벌한 환경에서 이들이 대내외적으로 수행하는 역할과 기능을 살펴봄으로써, 국내 기업에게 CFO의 중요성과 역할 정립을 시사하고자 함
- 이들이 경기 불황이나 산업 위기를 극복하기 위해 수행한 경영 기법이나 전략은 국내 기업의 위험관리 능력 고취와 선진 기법의 벤치마킹 학습에 유용한 참고가 될 수 있음
- 특히, 이들은 투자자를 비롯한 기업 관계자들의 이해관계를 조화롭게 조정하고 경기 침체기의 자금조달과 자산관리에 탁월한 능력을 발휘함

- 11명의 CFO에 대한 구체적 사례를 3회로 나누어 연재함

- <표 1> 은 2000년 최우수 CFO의 성공 분야 및 성공 요인을 요약한 것이며, 이들에 대한 구체적인 사례는 「세계의 CFO들」이란 제목하에 3편으로 나누어 연속 게재할 예정임
- 본 고는 이 시리즈의 제 1편에 해당하는 것으로 데이비드 윌리, 제프리 헨리, 폴 리스카, 조셉 마틴에 관한 사례를 요약한 것임

IV. 세계의 CFO들(1)

<표 1> 최우수 CFO의 성공 분야 및

성공분야	CFO명	소속 회사	성공 요인	
세계의 CFO (1)	위험관리	데이비드 윌리 (David Willey)	캐피털 원사 (Capital One)	- 정보기반 사업모델 도입 - 위기상황 시나리오 시스템 구축
	외부 이해관계자 관리	제프리 헨리 (Jeffrey O. Henry)	오라클사(Oracle)	- 인터넷·웹을 통한 IR 활동 강화 - 투명하고 직접적인 정보 공개
	원가 최적화	폴 리스카 (Paul J. Liska)	세인트 폴사 (St. Paul)	- 조직 개편을 통한 간접비 절감 - 사업부문의 인수·매각을 통한 조직의 합리화 - 프로세싱 센터의 설립을 통한 업무의 집중화
	변화 경영	조셉 마틴 (Joseph Martin)	페어차일드 반도체사 (Fairchild)	- 보편적인 필수 부품 생산에 주력 - 공격적인 파이낸싱을 통한 LBO
세계의 CFO (2)	정보/지식경영	래리 켈너 (Larry Kellner)	컨티넨탈 에어라인사 (Continental Airlines)	- 정보 시스템 구축 및 개혁 - 운항 수익성 시스템(FPS) 구축 - 데이터웨어하우스를 통한 고객관리
	재무조직의 효율화	래리 카터 (Larry Carter)	시스코사(Cisco)	- 실시간 정보 제공 - 가상장부를 통한 조직 효율화 - 6시그마 품질개선 프로그램
	계획 프로세스/자원 배분과 성과 측정	리처드 켈슨 (Richard Kelson)	알코아사(Alcoa)	- 장기계획 프로세스 설정 - 투자현금수익률, 경제적 부가가치, 균형잡힌 성과표를 포함한 메트릭스 도입
	재무팀 육성	킴 패트모어 (Kim Patmore)	퍼스트 데이터사 (First Data)	- 독자적인 멘토링 프로그램 개발·육성 - Extreme Teams 도입
세계의 CFO (3)	자본 구조 관리	스티븐 쉰들러 (Steven Shindler)	넥스텔 커뮤니케이션사 (Nextel Com.)	- 적극적인 자금조달 모색 - 자금의 효율적인 운영
	M&A	마크 스와르츠 (Mark Swartz)	타이코사(Tyco)	- 우호적인 M&A 추진 - 수익 가능성이 있는 기업 인수 - 현재 사업부문의 역량 강화
	매출 성장	주디 르웬트 (Judy C. Lewent)	머크사(Merck)	- 재무 조직의 역할 강화 - 차별적인 합작투자전략 - 공동조직구조를 통한 업무 효율화

II. 세계의 CFO들

1. 데이비드 윌리: 위험관리 부문

○ 캐피탈 원(Capital One)사의 개요

- 캐피탈 원사는 1995년 시그넷 은행에서 독립하여 현재 약 2천5백만명의 고객으로부터 연간 총 39억 달러의 수입을 창출하는 대형 신용카드업체임
 - 캐피탈 원사는 95년 시그넷 은행(Signet Bank)의 스핀오프(Spin-off)로 인해 버지니아에 설립되었으며, 53년 최초로 신용카드를 발행했던 모기업의 전통을 이어 신용카드업계의 선두를 유지함
 - 설립 당시 기업의 자산이 경기순환적인(cyclical)¹⁾ 특성을 가지고 있어서 경기불황으로 인해 자금경색이 발생할 경우, 위기를 맞을 가능성이 컸음
 - 독자적인 자금조달이 없이 분사되어 설립되었으므로, 단기성 대출(loan)이 대차대조표의 대부분을 차지하고 있었음 → 대출 채권의 등급이 BBB로, 더 이상의 등급하향을 막을 수 있는 재무전략의 필요성이 대두됨

○ 윌리에 의한 유동성 위험관리 과정 및 성과

- 유동성 위험관리를 수행하기 위해 정보에 기반을 둔 사업 모델 (Information-based Approach)을 도입함
 - 윌리는 89년 시그넷 은행에 합류, 은행카드 부문이 생겨난 뒤 엄격한 자본관리와 통제가 필수적이라고 생각함
 - 95년 IPO(Initial Public Offering) 발행 이후, 윌리는 은행의 위험관리와 통합된 유동성 위험관리 전략의 수립에 본격적으로 착수함
 - 그는 고객 선호도를 과학적으로 조사, 이에 근거하여 적시에 적당한 상품을 알맞은 고객에게 적절한 가격으로 제공함으로써 높은 성과를 올림

1) 경기순환적(cyclical)이란 의미는 경기상승시에는 그 가치가-주식의 경우, 그 주가가- 급등하고, 경기하강시에는 가치가 급락하는 것을 의미하는 것으로, 주식의 경우, 주택건설, 자동차, 제지 등 관련주가 이러한 특성을 지니고 있음

IV. 세계의 CFO들(1)

- 윌리는 기업 내부적으로 세계적인 수준의 IR활동과 유동성 위험을 분석하는 툴(tool)의 개발을 목표로 함
 - IR팀은 상세한 부채 정보를 제공하여 기업 이미지를 제고시킴으로써 투자자와의 관계를 계속 유지하고, 다양한 신규 투자자의 모집을 원활히 하여 자금조달의 유연성을 폭넓게 함
 - 자금조달이 어려운 상황을 가정한 후 기업이 회생하는 데 필요한 단계를 구상하는 위기상황 시나리오 시스템(Stressed-based scenario system)을 구축하여 외부 환경에 의한 위험을 최소화함
 - 이로 인해 98년 가을 자금경색이 심했던 기간에도 moderate-stress scenario²⁾를 통해 자본시장에서 ABS를 판매, 7억5천만 달러를 조달하였음

- 기업 외부적으로는 소매금융시장에서의 경쟁력 강화, 증권화 시장에서의 위상 유지를 목표로 함
 - 캐피털 원社は 97년 J.C.Penney의 소매예금 부문을 인수, 특허기술과 인터넷을 이용해 소매예금 부문을 확장한 결과, 예금액이 1999년 2사분기 23억 달러에서 2000년 2사분기 53억 달러로 증가함
 - 특히, 소매시장과 도매시장 사이에 역의 자금흐름 관계가 존재함을 이용하여 자연적인 헤징을 할 수 있게 됨 → 98년 자금경색 기간에 소매금융으로 인해 거액의 자금유입이 이루어져 도소매간의 자금흐름이 상쇄됨
 - 또한, 웹사이트를 통해 신용카드와 예금 서비스를 동시에 제공하고 고객의 요구에 따라 시장을 세분화함으로써 위험이 분산된 포트폴리오를 생성함
 - 99년 초 캐피털 원社は ABCP³⁾와 같은 신 금융기법을 이용하여 기관투자자들의 수요를 창출하여 약 1천5백만 달러의 자금조달 비용을 절약함

- 결국 윌리는 기업환경으로부터의 영향을 최소화하면서 자금조달이 항상 가능하도록 유동성 위험관리 전략을 체계적으로 설계·관리함
 - 윌리는 자금조달이야말로 어려운 시기에 기업을 보호하고 기업이 성장할 수 있는 기회를 포착하기 위해 필요한 때 늘 가능해야 한다고 생각함
 - 윌리의 노력을 통한 캐피털 원社の 운영기법은 지역사회 내의 다른 기업들도 신경제 하에서의 생존기법을 꾸준히 개발하고 알아내려고 노력하게끔 만듦

2) moderate-stress scenario는 재무부문이 한해동안 새로운 대규모 자금조달에 실패했을 경우라도 기업의 여타 모든 전략을 그대로 추진하는 것을 목표로 진행되는 시나리오임

3) ABCP란 자산 담보를 통해 일반 CP에 비해 신용도를 높인 어음으로, 자금조달비용을 절감하고 유동화 자산에서 발생하는 여유자금의 운용손실을 회피할 수 있다는 장점이 있음

2. 제프리 헨리: 외부 이해관계자 관리 부문

○ 제프리 헨리와 오라클(Oracle)社

- 오라클社는 정보관리용 소프트웨어 공급업체로서, 매출액이 1999년의 88억 달러에서 2000년에는 3사분기까지 이미 97억 달러를 상회함
 - 오라클社는 79년 최초의 SQL 데이터베이스를 시작으로 다양한 데이터베이스, 툴, 애플리케이션 제품 등과 함께 관련 컨설팅, 교육, 지원 서비스 등을 전세계 145개국에 제공하는 소프트웨어 업체임
 - 프론트 오피스 고객관계 관리에서 백 오피스 운영 애플리케이션, 플랫폼 인프라 등으로 확장되는 글로벌 e-비즈니스 솔루션을 제공함
- 오라클社의 CFO 제프리 헨리는 투자자들에게 정확하고 빠른 정보를 지속적으로 제공함으로써 기업의 투명성에 확신을 줌
 - 제프리 헨리는 회사의 성장과 수익 창출을 지향한 주주 중심의 경영을 실행함
 - 과거의 악화된 수익에 대한 잘못을 인정하고 인터넷과 웹 기술을 통해 주주 및 기타 기업의 이해관계자에게 정확하고 빠른 정보를 제공하여 회사의 정보가 곧 현재 일어나고 있는 일이라는 데에 대한 확신을 심어줌
 - 닷컴 기업의 위기가 최고조에 달했을 때나, 투자자들이 안정적인 기술주에 치중할 때에도 오라클社의 주가는 지속적인 상승을 거듭함
 - 그 결과, 지난 2년동안 오라클社의 주가는 10달러 미만에서 90달러 이상으로 상승하였고, 매출액 이익률은 1999년 5월말 21.2%에서 2000년 5월말 30.3%로 증가하였음

○ 헨리에 의한 외부 이해관계자 관리 과정 및 성과

- 오라클社는 100% 인터넷 지원 기업용 소프트웨어를 개발함으로써 닷컴 산업에서 우위를 확보함
 - 헨리는 오라클社의 사업용 애플리케이션의 웹 지원 버전을 개발함으로써 99년 6월 이후로 10억 달러 이상의 비용을 절약함
 - 웹 기술을 통한 비용절감 및 이윤향상과, 오라클社만의 소프트웨어 개발을 통한 특허권 수입 향상으로 인해 주가가 상승하게 됨

IV. 세계의 CFO들(1)

- 헨리는 뛰어난 IR활동을 통해 투명하고 직접적인 정보 공개에 앞장섬으로써 기업 이해관계자들의 신뢰를 회복함
 - 헨리가 합류하기 전의 오라클社는 매출 부진과 그릇된 회계 관행으로 수익성이 저하되고 주가가 하락하였으며, 회장인 레리 엘리슨(Larry Ellison)은 간접적이고 우회적인 방법을 통해 기업정보를 제공하는 것으로 유명함
 - 헨리는 회사의 부진한 이익에 대해 숨기지 않고, 현재 진행 중인 기업 내의 일들- 설령 그것이 기업에 불리한 정보일지라도-을 있는 그대로 공개함으로써 애널리스트 및 주주들로부터 신뢰를 얻게 됨
 - 그 결과, 닷컴 기업의 위기가 최고조에 달했을 때나, 투자자들이 안정적인 기술주에 치중할 때에도 오라클社의 주가는 지속적인 상승을 거듭함
- 헨리는 애널리스트나 고객들에게 많은 시간을 할애하고 웹을 통해 개인 투자자 중심의 IR활동을 지속적으로 수행함
 - 오라클社는 웹사이트를 통해 SEC 상장자료, 보도자료, 재무분석자료 등을 제공할 뿐 아니라, 자료의 업데이트 여부를 투자자에게 이메일로 공지해 주는 시스템까지 갖추
 - 또한, 오디오 파일 형식의 컨퍼런스 자료와 애널리스트들의 기업분석 보고서를 웹사이트에 공개함
 - 또한, 주식시장에 대한 개인 투자자들의 영향력을 중요시하여 이들을 주요 고객으로 웹사이트를 이용한 IR을 전개함
 - 애널리스트들과 개인에게 제공되는 정보의 차별화를 없앴으로써 선택적 공시(selective disclosure)의 가능성을 불식시킴
- 헨리는 일관성 있게 정보를 제공하고 확고한 경영신념을 건전한 재무 프랙티스에 결부시킴으로써 성공적인 CFO로서의 모범을 보임
 - 헨리는 인터넷을 통해 애널리스트들과 개인들에게 동등한 정보를 제공할 수 있으며, 투자관련 정보에 대한 상호 피드백이 가능함을 명확히 보여줌
 - 이러한 경영방식을 통해 경기가 악화되고 닷컴 기업의 주가가 급락하는 상황에서도 기존 투자자들이 동요되지 않는 안정성을 유지함
 - 숨김없는 기업 정보의 제공으로 헨리는 산업환경의 변화나 전체 시장의 상황에 흔들리지 않는, 투명하고 건전한 오라클社의 기업 이미지를 투자자들에게 부각시킴

3. 폴 리스카: 원가 최적화 부문

○ 폴 리스카와 세인트 폴(St. Paul)社

- 세인트 폴社는 1853년 미국 미네소타 주의 세인트 폴에 설립되었으며, 보험업에 주력하는 금융 지주회사임
 - 세인트 폴社는 손해·생명보험 및 재보험 상품과 서비스를 제공하는 기업으로, 포춘이 선정한 미국내 대기업 500개 중 204위를 차지하고 있음
 - 세인트 폴社는 자회사로 해상화재(St. Paul Fire and Marine Insurance Company)와 인터내셔널 언더라이팅(St. Paul International Underwriting), 재보험(St. Paul Re), F&G 생명보험(F&G Life)을 두고 있으며, 존 누빈(John Nuveen) 회사의 지분을 다수 보유함
- 세인트 폴社의 CFO 폴 리스카는 다양한 원가절감의 방법을 모색, 약 5억 달러의 원가를 절감함으로써 주주의 이익향상을 도모함
 - 97년 세인트 폴社에 합류, 현재 부회장이자 CFO인 폴 리스카는 기업의 수익성 개선과 본질적인 원가절감을 위한 계획을 수립함
 - 리스카는 원가절감이 가능한 부문과 그 방안을 모색하고자 끊임없이 노력했고, 다른 경영진들 또한 이에 중점을 두도록 동기부여함

○ 리스카에 의한 원가 최적화 과정 및 성과

- 리스카는 기업 내부의 조직 개편과 저수익성 부실 사업부문의 축출을 통해 기업 운영의 효율성과 합리성을 꾀함
 - 그는 기업 내부적으로 다운사이징(downsizing)과 리스트럭처링(restructuring)을 통해 연간 비용을 5억 달러 정도 감소시키고, 미래의 손실비용을 줄임
 - 리스카는 98년 세인트 폴社가 소규모 특수보험회사인 USF&G社를 인수하면서 백오피스(back office) 부문의 불필요한 거대화화 이로 인한 과잉 비용을 없애고, 동시에 수익성이 없거나 과거 좋지 못한 소송에 휘말렸던 사업라인을 없애려고 노력함
 - 즉, 기업 인수를 통해 기대되는 시너지 효과와 원가절감을 실현시킴으로써 인수의 타당성과 긍정적인 면을 입증함
- 원가절감의 방안으로서 상품원가의 상당 부분을 차지하고 있는 간접비를 줄이고, 보상을 원가절감에 연계시켜 인센티브를 부여함
 - 세인트 폴社의 상품원가 중 간접비가 33.6%를 차지하고 있고, 그 중 70%가

IV. 세계의 CFO들(1)

- 인건비에 해당됨을 감안하여 기업의 조직 개편을 단행하되, 이로 인한 종업원의 사기저하 및 주가하락을 최소화하는 방향으로 수행함
- 원가절감에 근거하여 임원진의 보상체계를 수립하되, 임원진의 책임수준과 소속 부서에 따라 그 정도를 차별화함으로써 임원진의 목표달성을 추구함
- 그 결과, 리스카는 총 2억 달러의 비용을 절감하고 동종업체들에 비해 상당한 경쟁우위를 확보함

- 또한, 기존의 사업방식과 클레임 처리절차를 개선하고, 일부 보험부문을 매각함으로써 불합리한 원가 부문의 절감을 이룰 수 있었음
 - 리스카는 지역 사무실을 13개에서 4개로 통합하고, 특정 업무의 집중화와 수요에 근거한 원가구조의 합리화를 위해 프로세싱 센터를 설립함으로써 연간 8천만 달러의 비용을 절감함
 - 99년 세인트 폴사는 개인보험 사업 부문을 조정함으로써 1억 달러의 비용을 절감하였고, 특수 자동차 보험 사업 부문을 메트로폴리탄社(Metropolitan Auto & Home)에 5억 달러를 받고 매각함으로써 총 2억 달러의 비용을 절감함

- 리스카는 더 많은 지원부서의 예산과 간접비 절감을 위해 사업단위를 재조직하고, 불필요한 보고체계를 없애 베스트 프랙티스를 보급하고자 함
 - 리스카는 글로벌 스텝 기능이 여러 사업 부문에 중복되어 있음을 발견, 관련 스텝들을 그룹화함으로써 원가를 절감하고 사업 부문간의 베스트 프랙티스를 공유할 수 있도록 함
 - 고용계약 해제, 조기퇴직, 재취업 등을 통해 기업의 다운사이징을 단행하였고, 그 결과 현재 세인트 폴사의 스텝은 14,000명에서 7,800명으로 45% 감소됨
 - 또한, 불필요하거나 중복된 보고 프로세스를 지양하여 간접비를 줄임

- 리스카는 자사주 매입을 통해 세인트 폴사의 **USF&G社** 인수에 대한 우려를 불식시킴
 - 2000년 1사분기에 세인트 폴사의 성과가 우수했음에도 불구하고, 세인트 폴사가 인수한 USF&G社의 수익성에 대한 우려로 주가가 25~35 달러에서 21.31 달러까지 하락함
 - 이에 리스카는 평균 24.43 달러의 가격, 총 1300만 주의 자사주 매입을 가속화함으로써 공격적인 경영전략을 내세웠고, 이는 주주들에게 좋은 신호로 작용하여 회사 주가를 2000년 8월말 주당 50 달러까지 끌어올림
 - 리스카는 지속적인 원가절감을 통해 가격 경쟁력의 우위를 유지하고, 더 나아가서는 보험업계의 전망을 밝게 하도록 노력함

4. 조셉 마틴: 변화 경영 부문

○ 조셉 마틴과 페어차일드(Fairchild) 반도체社

- 페어차일드 반도체社는 반도체 생산과 개발을 목표로 논리회로, 아날로그 시그널, 시그널 기술, 안정된 기억 장치 등을 생산함

- 페어차일드 반도체社는 57년 셔먼 밀즈 페어차일드(Sherman Mills Fairchild)와 몇몇 젊은 과학자들에 의해 설립되었으며, 59년 트랜지스터와 통합회로의 초석이 되는 플라나(Planar) 기술 등 반도체 기술 부문에 중요한 여러 프로세스를 개발함
- 사우드 포틀랜드(South Portland)에 본사를 두고 있으며, 사우드 포틀랜드의 Logic Group, 캘리포니아의 Discrete Power and Signal Technologies Group, 유타의 Mixed Signal and Non-Volatile Memory Group의 사업단위로 이루어져 있음

- CFO인 조셉 마틴은 반도체 산업의 침체기에 **building block chip**의 생산과 LBO를 통한 기업 인수를 통해 기업의 수익성을 향상시킴

- 다른 반도체 기업들이 더 빠르고 작은 마이크로프로세서나 동적 랜덤 액세스 메모리 칩(dynamic random-access chip)을 중점 생산한 반면, 페어차일드社는 building block chip을 생산함으로써 보편화되고 특화될 수 있는 제품 생산에 주력함
- 또한, 조셉 마틴은 외부적으로 공격적인 파이낸싱을 이용, LBO를 통한 기업 인수를 통해 기존의 사업 부문을 확장하고 이익을 향상시킴

○ 마틴에 의한 변화 경영 과정 및 성과

- 마틴은 상품의 디자인이나 외형보다는 그 보편성과 차별화에 중점을 두어 제품을 생산, 치열한 경쟁으로 인한 기업의 수익성 악화를 막음

- 페어차일드社는 정보의 이동과 형성에 유용한 building block chip을 개발, 생산함으로써 반도체 칩 시장의 붕괴로 인한 경기 불황에도 이익을 향상시킴
- 마틴은 유일한 솔루션의 개발보다는 보편화되고 절대적으로 필요한 부품을 생산하는 것이 보다 중요하다고 판단함
- 또한, 목표시장을 컴퓨터뿐만 아니라 자동차 제조업, 가전기구 및 비디오 게임 등으로 확대하여 설정, 반도체 산업에 대한 수요의 가격 탄력성을 최소화함

IV. 세계의 CFO들(1)

- 마틴은 과감한 자금조달을 통해 수익성 있는 사업 부문을 인수, 페어차일드 반도체社를 성장시킴
 - 마틴은 수익 6억9천만 달러, 6,500명의 종업원을 가진 내셔널(National)社의 Logic과 Discrete, Non-Volatile Memory Chip 부문 인수를 5억5천만 달러에 제의 받고, 이를 위해 공격적 파이낸싱을 행함
 - 마틴의 공격적인 파이낸싱, 탁월한 마케팅 포지셔닝으로 인해 Credit Suisse First Boston社가 10년 만기 3억 달러의 고수익채를 인수, 자금을 조달하여 내셔널社의 일부 부문을 인수함

- 97년 반도체 시장의 불황 속에서도 복합 시장에서 상품의 보편성을 통해 영업이익을 향상시켰고, 여러 기업의 합병·인수로 사업의 범위를 확장함
 - 97년 반도체 칩 시장의 붕괴로 위기를 맞았으나, 제품의 광범위한 사용과 두 번의 공모주 모집, 합병·인수의 방법을 통한 사업 확장의 결과, 2000년 상반기 현재 영업이익은 3천6백만 달러에서 1억 5천만 달러로, 연간 매출은 17억 달러로 급상승함
 - 마틴은 새롭게 생산되는 칩들이 높은 매출총이익을 내는 반면, 두 배의 R&D 비용이 필요하고, 더 짧은 제품수명주기를 가진다고 지적함
 - 페어차일드社의 R&D 비용은 매출의 6% 정도이고, 제품수명주기는 평균 10년 이상인 것으로 나타남
 - 반도체 시장이 침체된 97년, 기업은 제조원가를 낮추고 생산량을 증가시킴으로써 Logic 부문에서 가격인하의 20%를 상쇄하였고, 그해 12월 Raytheon 반도체社를 1억1700만 달러에 인수하여 사업범위를 확장시킴
 - 또한, 당시 경제위기를 맞고 있었던 한국에 눈을 돌려 삼성의 동력장치 부문을 4억 1500만 달러에 인수함으로써 반도체업계의 절대적인 우위를 가지게 됨

- 마틴이 투자자들에게 기업의 본질을 인식시키고 자사를 확신할 수 있게 한 결과, 페어차일드社는 건전한 기업으로 성장할 수 있었음
 - 마틴은 반도체 가격이 폭락하고 시장이 최악의 침체에 달한 때에도 투자자들에게 기업에 대한 신뢰를 줌으로써 자금을 조달함
 - 페어차일드社는 현재 주가 35-45 달러를 유지하고 현금 4억 달러를 보유하고 있으며, 기존 대규모 전자회사의 가치 있는 부문 인수를 검토하고 있음
 - 마틴은 일반 대중에게 페어차일드社를 정확하게 인지시키고자 홍보와 교육에 중점을 둠

(이은주 : ejlee@hri.co.kr ☎3669-4079)