

Issue Paper

2003. 9. 18.

2003



·
·
·
[] 2003

:
02-3780-8211
(jung-woo.hong@samsung.com)

. 研究 目的



2003

-

• 가

-

• CEO

浮沈

-

가

• 500 2002 가 89% 가
 • (2001 89 2002 347), (90 150)
 가

-

가

가

• 1995 50 2002

35 23

• 10

《 》

		(M/S: 97 24% 02 14%)
K		2002
		2001
		/ 2
		2002

[Redacted]

-

- 가

• 가 ,

-

• ,

世界 企業版圖 變化



2

- 500 2002 2001
(, 2003.7.21)

- 2002

• 10 (2,700)
가

- 가 가 23% 가 2002 500

《 500 》

(:)

	2000	2001	2002
GDP ()	31.2 (3.9%)	31.5 (1.1%)	32.2 (1.9%)
500 ()	14.1 (11%)	14.0 (-0.4%)	13.7 (-2%)
500 ()	0.67 (20%)	0.31 (-54%)	0.13 (-57%)
500 가 ()	19.8 (-0.8%)	16.3 (-16%)	12.6 (-23%)

: (,), (가)

1. :

: 2 가

3 (, ,)가

- 가 2

:

2002 3 1 ,
3 가 가

- 3G 가

· AT&T(-131), (-232), (-196
) , (-152)

:

1

- 152 , (日) 195

: ,

- 2003 130 3 1

: 2002

1,241 (

8 가)

- M&A

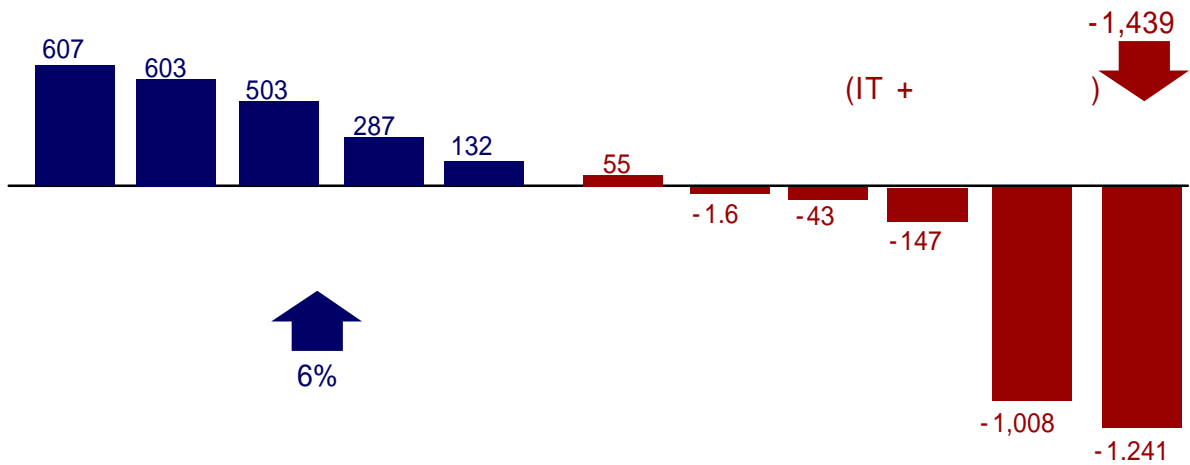
가

• AOL (-987), - (-220)

• AOL

(40 2002)

《 () 》



2. :

3 2 ,

- 二重苦

- 500 ,

- , 가

• 5

• ,

- 2001 6%

17% 가

《 》

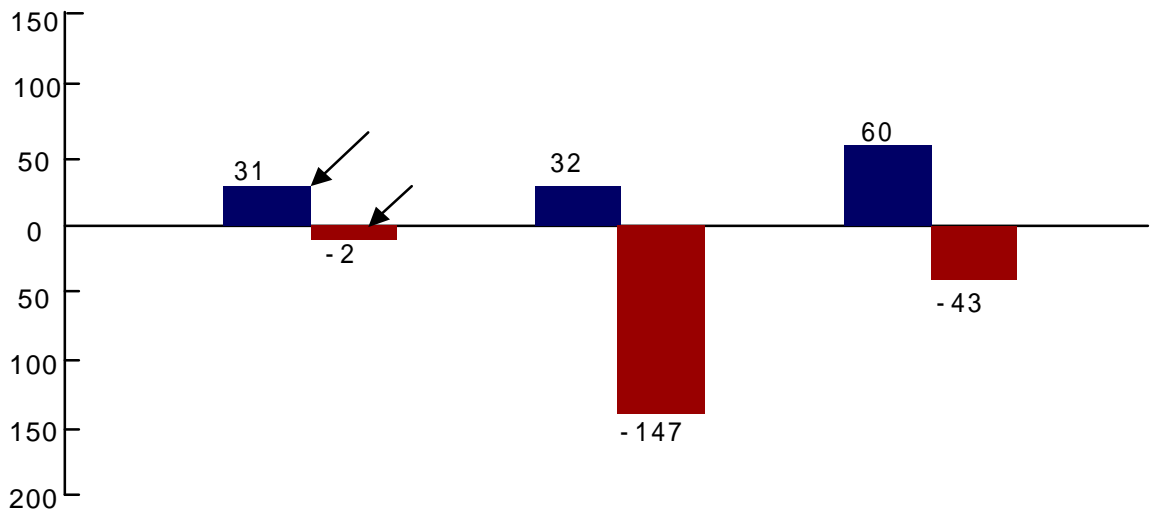
(:)

GDP	2.4%	0.8%	0.8%	6.3%	8.0%	-	
500	190	165	88	13	11	33	
	2001	2,178 (71%)	1,016 (33%)	-334 (-11%)	72 (2%)	124 (4%)	30 (1%)
	2002	656 (49%)	456 (34%)	-23 (-2%)	93 (7%)	134 (10%)	18 (2%)

: ()

3.

1
 - , IT 1
 . 가
 - ' ' 가
 .
 《 1 》
 ()



- 1999 20 1 , 2002
 , M&A 20 4 가
 • 2003 가 1

가

- 3 10 , 20

• (28), GM(94), (446)

- 10 20 (96)

《 / 20 》

	2001	2002	2001	2002
1				
2		GM		GE
3	GM		GE	
4	BP			
5		BP		
6			BP	
7				
8			IBM	
9	GE	GE	AT&T	MS
10			MS	
11				
12			SBC	BP
13			ENI	
14				HSBC
15				
16	NTT	NTT		
17		ING		SBC
18				
19	IBM	IBM	HSBC	
20	ING		AIG	AIG

2003

2002

- 2002 10

가

- ,

- 2003 1 33% 가, 166 90

《 1 》 (:)

	2002 1	2003 1
AOL	-542	3.9
	-6.9	1.5
()	-15.7	9.3
()	-8.2	-3.2

:

IT

- IT 가 ,

•

- ,

《 IT 》

IBM	2	17		5,600	가
MS	2	80	(10% 가),	19	(26% 가)
		가	MSN	가	
	2	68	(8% 가),	9	(100% 가)
	1	95	(18% 가),	6	(31% 가)
	PC		1%		
	2	(5)		
	2	1% 가	, 가		28%
	1	1,110			

:

가

- , 가 가

• 1 41 18%, 2 43
5.2%

,

- 2 3.8%, 31.6% , 12

- 가 1

• ,

- 3 5 , 10%

M&A

- 2003 M&A 5,412 6 7.
- 6% ()
- 2000 , 6
- , , M&A 가
- 가
- , IT
- M&A
- 가 1
- ERP 63
- M&A
- •
- GE NBC
- M&A 가
- 10 M&A(Mega Merger)
- 1,942 6.7% 가 (www.mergerstat.com)
- 가

超一流企業 不況克服戦略



2003 誌 500 3
16

- 2000 2002

- IT, (,) Big 5



•IT(,)
• (,)
• (,)

+

• 500 (2003)
• 内 Big 5

+

• 3 (2000~2002)
• (CAGR)
>



IT		
	IBM	IT
		가
	3M	/
	GE	/
	AIG	

1. 本業



" 가 "

-

- IBM 2002 28 4

21

- 2002 ,

-

- 1998 7 ,

4 , , ,

- ,

-

《 》

		GE	29	(2002.9)
			65	(2002.6)
	/		13 4	BASF
	(2002.10)			
	2003	,	96	
ABB		23	GE	(2002.9)
		GE	12	(2002.1)

:



.

-

• AIG 가 (GDP,)

,

-

R&D , 5,500 2 3

- IBM 2 ,

IT

.

-

- AIG 가
(2001,), (2003,), (2003,)

- 400
(2002)

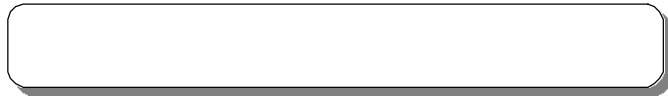
- .

• AIG CEO 1975 ,

- , 1
,

《 1 》

	1 1/7 ('02)	, ,
	0.8% ('02)	가
	R&D	() 가
	3 ('02)	



- 3M R&D

• C
' 10

- IBM PwC (2002) (2003)
56 , 對 가

-

- 가 1 10 가
'浪人'

- IBM

'e-business on demand'

2.



가

- ,

•

• (Annual report) CEO

-

• GE,

-

- GE

• , ' 가 가

-

• MS

- CEO CEO

CEO

• IBM CEO CEO 1/5



-

가

-

100

가

-

•

,

-

가

' ' ,

- IBM

OIO (the Open Infrastructure Offering) 가

-

,

-

2003 7 가

가

- MS

' (Trustworthy) '



-

-

NPO

-

10

• 90

-

가

가

' (Equator principles)'

-

2002			
(WM-FX202)	(90%가)
-			
		가	, 2000
		가	가

-

-

2001

(ITI)

•

9

8

, ITI

2

3.

高價

가

, 가

-

-

High-end

가

'

(QUALIA)'

• "

" ()

			가 ' '	
240	,	38	가	4
-			가	
		3		
- '100%		'	'Made in Japan'	

對

-

- ,

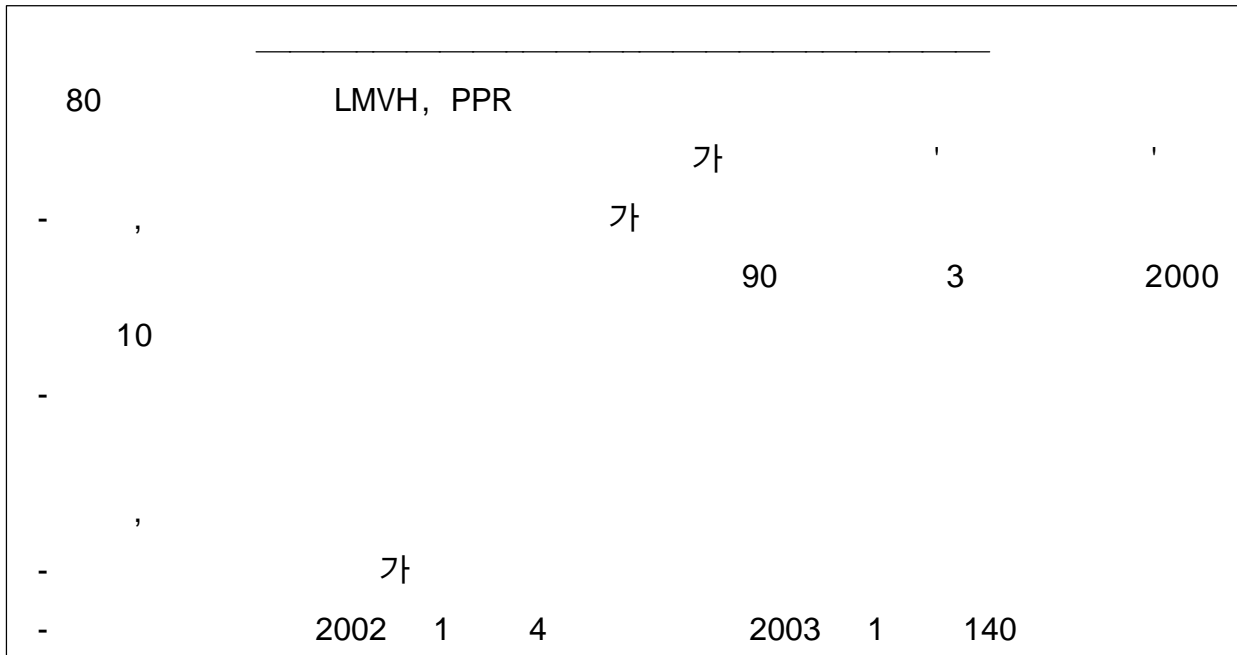
-

,

		GE ' '	
GE		' '	
-		가	
			2 5



- ,
- PC ,
'Dell Computer Inc.' 'Dell Inc.' (2003.7)
- 가 가 가



4. •



,

,

-

- 가
- COO 2002

- GE

3M

GE

- 25% 25% ' 2002
- 40% , 10 50%

-

• 2003 ,

「 」

•

1999 3

가 (Sustainable)

-

"

" 脫

超 ,

• 脫 :

,

• 超 :

53
- 1 가
가 ()
,
가
- ,
- 가 社風 1/7, 1/3



CEO가 •

-

-

1

-

,

-

CEO

- CEO 가 " 가 DNA" .



- ,

- IT PC " 5
2 "

		IBM	'	'	
	2002	3	,	1	IT
가	8%		20%		
		,			
		가			
- IT	,	,			가
		'Pain Project'			
-		MS		, NEC,	Linux

- CEO ,

- IBM PC , Linux

- GE CEO 2003 ' 가 ,
,

5.

R&D

•

-

- IBM IT ' 25

- 가 , 3 가 ,
,

- 2005 4 , ,
,

R&D

- 가 가 R&D

- '24 R&D ' R&D

• GE , , R&D

R&D

R&D

- , ,

• 50%

• PS/2, MS X-Box ()

- IT

• IT R&D 25% 가

R&D (CRO : Contractual Research Organization)

- CRO (EMS)

• 가 R&D

- CRO 'Wipro ' , , ,

R&D

• PS/2, MS X-Box ()



- ,

• , IBM, 가 ' 3'

• 社

, 3 (2003. 4)

- , IT

• MS- (), -KT()

異

-

- ' 가 .

가

• MS, IBM, HP, , , 17 'Digital Home
Networking Group' (2003.6)

- MS, Sun,



2003年 超一流企業 事例

2003. 8

16

IT	Canon	
	Dell	
	IBM	IT
	Intel	
	Microsoft	
	Nokia	
	Sony	가
	3M	/
	GE	/
	Johnson&Johnson	
	Pfizer	
	Toyota	
	AIG	
	Citigroup	
	Morgan Stanley	
	Walmart	

1. Canon



- , , 가

- 2002

70%

- 500 中 178 ('01:190),
500 中 95 ('01:135)

- "Kyosei()"

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	25,806	23,936	23,481	- 4.6%	-6.9%
	1,244	1,379	1,523	10.7%	-44.3%

: 500 ,



式 (虎視牛行)

- 26 ,

•

• () ()

- , Top-Down

' '

- R&D 6% 8% , 10%

R&D

• 2005 4 , , ,

•

,

-
 • 20 5 , 2002

1,893 IBM 2

• 200

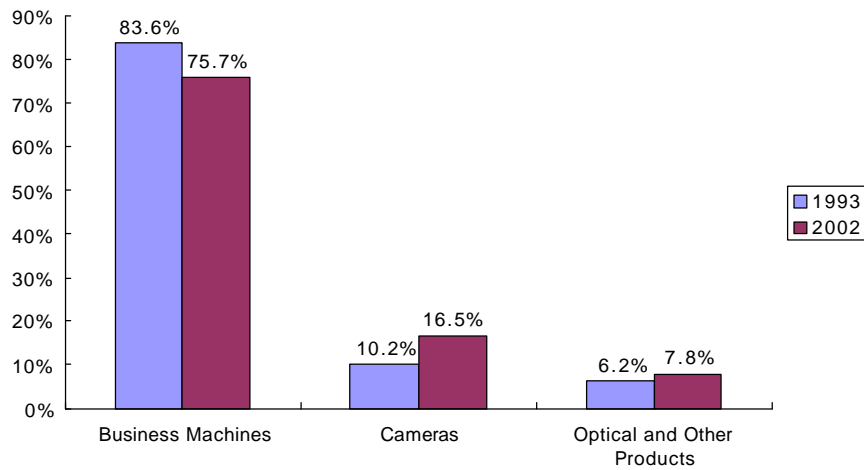
-
 • 社 20%-30% PDP
 TV

- 가 1 10 가
 '浪人'

- 1998 7
 , , , 4

• PC, LCD

- Canon Sales Group
 Canon System&Support Canon System Solutions.



: www.canon.com

全

“Truly Excellent Global Company ”

-

- 2002 54.5%, 75.1%
- 2005 3 가 15

• , , ,

-

/

- 70% 60%
- 2005 3 가 7 15

• In-house

脫 • 超

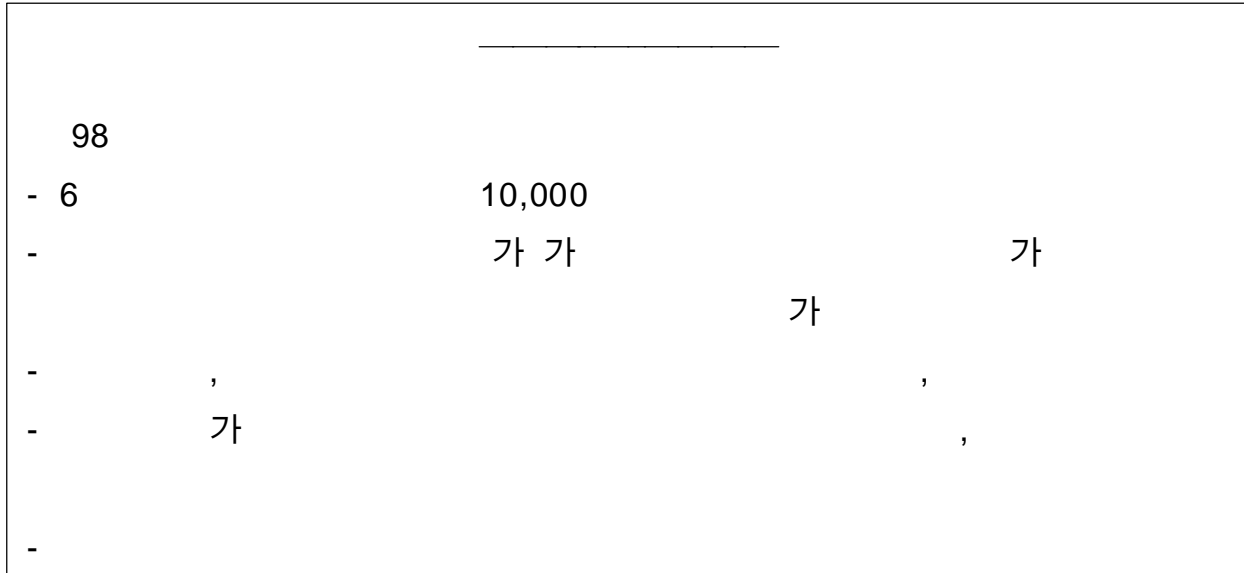
式 式

-

- 1998 7

• ,

- 가
-
-



-
- 30
- 20
- , 54

-
- 2001 3D-Graphic

Kyosei()

-

- , NPO
- , / , , ' ' ' '
- ' ' ' '
- , , 가 ,
2002 1
-
- 90%
- , ' ' ' ' ' ' ' '

2. Dell



, PC 1

- 2003 2 PC 17.8%, 40%
HP(16.2%)

- 500 中 105 ('01:131),
500 中 30 ('01:48)

PC

- 1996 'www.dell.com' PC

- 가 가 ,

- ,

- SCM

- JIT

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	31,888	31,168	35,404	5.4%	-6.9%
	2,177	1,246	2,122	-1.3%	-44.3%

: 500 ,



下

- , E-mail

- (Modeling Effect)

•

1

가

- , 가

- (), ,
, 2003 20%

-

		CEO		
IT	PC		" 5	2
"	,		"	가
"				

가

- 가 가

• 100 가

가

-

A/S

- A/S

• 美 PC A/S 3 1

(Dell Real Site)

-

• , PC ,

• ,

-

• (BPI)

• BPI 가

3. IBM



- , 가
- 90 CEO
- , 94
- , IT
- 500 中 19 ('01:19),
500 中 10 ('01:12)
- IT 가
- , e-business on demand
IT
- IT (2003) PwC
(2002)
- HDD 2002 21

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	88,396	85,666	83,132	-3.0%	-6.9%
	8,093	7,723	3,579	-33.5%	-44.3%

: 500 ,



CEO

가

- IT , , 가

"Pain Project"

- HP, Unix Sun, EMC, EDS ,
- 가 70%

- IBM IT

- Linux 13 , , NEC, 1 4 2002 2
- , Linux IBM 가 , MS
- MS

CEO

- 90 IT IT " "

• 2002 3 CEO IBM 가
 4,500 M/S 가 8%
 M/S 20%

-

• PC , OS OS Linux

'e-Busienss On Demand' IT

2002 10 e-Business on Demand

- e-business on demand 가 IT ,

IT

• IBM 100

- , 가 , , 5 가 " " ,

2003

-

가

e-Business on Demand

-

• IBM , 3 500-600

(Grid Computing)

가

IT 가

- 가

- OIO
 (the Open Infrastructure Offering) 가

- 2003 7
 (Think Dynamics)社

• 社 ,

On Demand IBM

IBM: 가 IBM

" "

:

- 7 Threshold Digital Research Labs

(2) On Demand

-

50%

- Pixar社

R&D

- 93
- 1
- % R&D 가
- 10 50
- 가
- IBM 2001 3 1
- 가
- 94 " - CVD" 82 12
- IT 가
- " (automatic) "
- eLiza 25
-
- 16 3,000 25%가
-

- 가
• 5 • 10 2001
380

IT

가

IT

- 2,000 IT 5,500
• 2
IBM , PC

- ,

- M/S

- e-Business on Demand 15 가 e-Japan
() ,
IBM

4. Intel



가

- 1968 , 1971

- (desktop) (laptop) MPU 80%

- , 2002

가 3 가

- 500 中 155 ('01:162),
500 中 15 ('01:7)

2003

- 2 4 4600 2 가 8
9600 ,

• 63 2000 68 가

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	33,726	26,539	26,764	-10.9%	-11.4%
	10,535	1,291	3,117	-45.9%	

: 500 ,



- 2002 4,000 ,

- 6 , 1/2
6

- 2002 5,000 1
가

- AMD
가
가

- 2002 1 가 , 가
.

- 37% 26% 가

- 2003 4.5GHz

• 400 PC

- (CPU)

- 가 (Banias)'

2002

- PC

• PC 30 , 2
8

- 2 110 ,
10

R&D

R&D

- 2002 •

40

- ' 2' IBM, , HP가

• 64

HP IBM ' 2'

- PICA(Personal Internet Client Architecture)

• British Telecom 10 PICA

, '新'

가 18 ' '

" " 新

- 가 , 3 가 ,

, 新

- 2003 4 mm02가

• PXA255 가 mm02가

- MS

,

- , MS OS

- Sun

-

-

- 가 PC

5. Microsoft



1

- 1975 , 5

• 1986 , 50,500
 上場 , 80 , 98

- ' , 'IT ' ,

- 가

- IT 2003 1

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	22,956	25,296	28,365	11.2%	1.9%
	9,421	7,346	7,829	-8.8%	-18.2%

: 500 ,



守成

SCO

- 2003 SCO 가 가

• IBM 1,500

- MS SCO ,

가 가

- 27%, ,

MS

• CEO MS ,

• 가

가

' (Trustworthy) '

- MS

,

- MS

- , MS
1

2002 1 MS
- MS
(1995 : , 2000 :)
- " 가
. , 가
."

- XP ' ' ,
' ' ' MS 가
- , ,
• 가
- 가 2004
• MS 40 ,
2005 2

- 2

• 가 가 가 ,
MS

- ' '

• ' MS가
(:)

- 2003

中

-

OEM

- , Auto PC() TV

• TV ,

2000

2003

| | | |

- (Candidate Generator)

• 2002 5,000 25%

- ,

• 가

- 7 CFO

• CFO , HP, ,

• MS 490

•

- ,

• CEO MS 가 ,

反MS

AOL

- 2002 1 AOL

MS

- 2003 5 29 , MS AOL-
가

7 5

•

가 가

- 2001 11

18

9 가

- 2002 11

9

7 가

- , Sun EU

• Sun 11 , EU가 32

6. Nokia



1

- 38%

- 2002 2 가 , 2000

- (77%)

1 , 2003

- 2003 2 28%

-

- 1 6 100
- 2 3 4 900
- , 가

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	28,072	27,931	28,378	0.5%	15.1%
	3,639	1,970	3,179	-6.3%	

: 500 ,



가

- 2001 IT 가
- 2001 2 , ,
- 32
- 2003 , 21.5%

-
- 2002 9 가
- 2003

- PDA ()
- 61%
- 300% 가 가

, 1

- (fixed-line switchin)

-
- 가
- 가 GSM
- 2001 2000 47% 가 25 (\$22)
- 가 1
- GSM China Telecom 가
- 2
- 가 2000 2001
- GDP 1%
- 2001 35 11%
- 17% 가
- 24 , 7 , 1
- , 3 가 5,500
- 2002 22.8% 26.2%

, 40% 32%

- 4 PCS

,

- 3

4

MS

- 2000 MS가

• 2002 2 MS , (PDA)

- MS T-mobile, MMO2 ,

,

•

- PC 主 , 從

• PDA

- ' (Symbian)'

• 80%

MS

• MS

• , ,
가

Win-Win

- (TI) ST 가
-ARM 가
(MIPI)

- MIPI 10가

• (MS) PC
,

- 2002 5 -HP 3G
• 가 , HP가

• " "

7. Sony



가

- 2 가

- 3 Playstation (가

1 , 10%)

,

- 가가

(Gateway , e-Platform , Contents)

- 24

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	28,072	27,931	28,378	0.5%	15.1%
	3,639	1,970	3,179	-6.3%	

: 500 ,



超

CEO

- 가 , , ,

• " 가 .
• "

• 'e '

-

• 가
•
•

-

• 1

• , e-Sony'

- 2005 10
 - PSX 'Cel'
 - IBM, 2004

- 2002 (Connected Community On Network)
 - (PVR) 가

- PDP TV 50
 - EL

- DVD
 - OEM 2003 DVD±RW
 - 30%

- , ,
 - 2003 2 (,) , (,) ,
 - (, : SME, SCE) (: SPT, SCC)

- 2002 13
 - 3 EMCS (Engineering, Manufacturing, Customer Service)

• , EMCS

• 20 20 3
2005

- 가

• 2 2004
가가

-

• 2002 7 31 ' '

• 2002 6%
가 CDMA
2006

, , 三位一體

' '

-

• 2003 1999 ' '

• 'e-Sony' ,
,

-

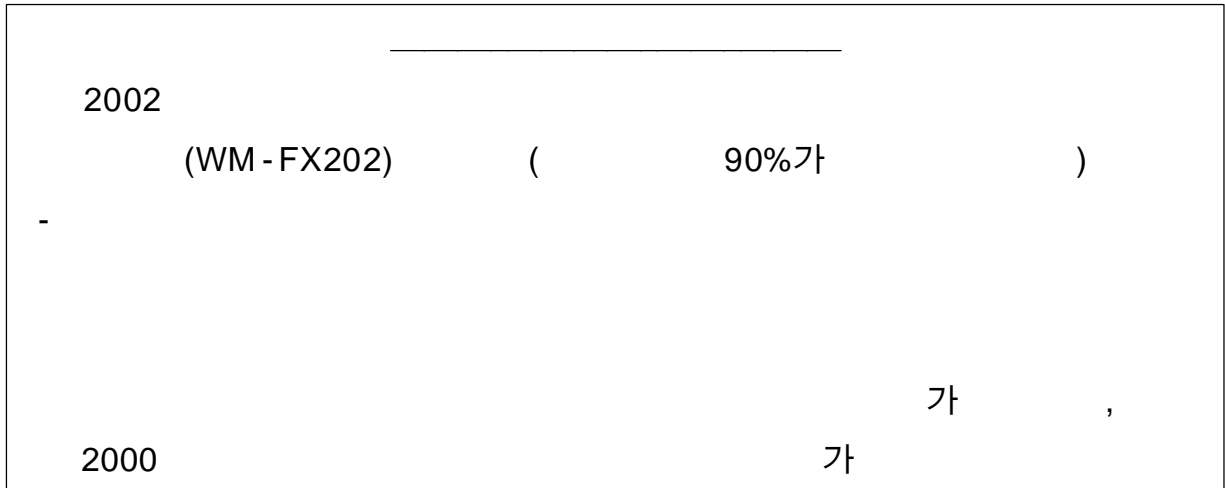
• 2003 2 20

-

• 2002

Blue - Violet

• 2003



- 2003 가 가 10 가

- , 高 CD , TV ,
- 4 ,
- 가

- 2002

• 가 , 7가 ,

-

• 2000 10 가

• 2001 3
(EHRC, Executive Human Resource Committee)

' '

- 2001 SGTS(Sony Global Treasury Service)

• 30-40

SIH

- 1994

EMS

• 8 20%

- 2002 9
• 가 가 3 30%

8. 3M



- , , 5

- 60 가 148 가 ,
1,500

- Financial Times 2002 가 9

10

- 2003 2 6 1900 4 6600
33% 가, 46 10% 가

- 3M

-

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	16,724	16,079	16,332	- 1.2%	5.31%
	1,782	1,430	1,974	5.6%	-28.8%

: 500 ,



GE

- "

3M

"

- 7 5000

6500

5

,

6 7000

-

6

,

-

P&G

가

-

(

,

,

,

P&G)

가

5

- 6

3M

가 , E

,

,

가

CEO

- 2001

7 5

6 5

5

- 6 7,000

- 2002 2% 163

20 38% 가

• ,

3M • CEO

M&A

- 2002 8 5000

• 3M

- , ,
3M NEC 3 7500 ,

75%

• 가 2002 4 15%

3M

- 40%

• 40% 4 40%

3M

• 1990 25% 3M 5 30% ,

CEO 40%

- 15%

• 15%

- 가

• 15%

• CEO

가

- 10 , 1

가 가

3M

- " '3M ' 가 가 ,

, 가

' ' 가 가 "

- 가

-

가

CEO

- CEO 가 120

10 210

- 22%, 27%
3M
- , 가가
- " , 3M ,
- " (3M CEO)
- , ,
- C ,
- 10
- 가
- 2002 8 5000
- 40 TV
-
- 100
- 2003 2 & ()
22% 가 7.19

- 3M

-
-

- 가 3M 가
가 3M

- 1951 60 29

• 2002 55%가

- 3M

• 3M 1975 3P(Pollution Prevention
Pays:)

- 3P

-

9. General Electric



- , ,

- 가 (Most Admired Company)
(2003)

- 6 , C

CEO

-

- 現 CEO GE

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	129,853	125,913	131,698	0.7%	-11.8%
	12,735	13,684	14,118	5.3%	2.9%

: 500 ,

GE

- 10% GE

- GE가 , GE
 • GE , GE

- GE

• GE 가 " "
 가

- , , ,

- GE

		GE			
2002	7 , GE				
	4			2002	11 CFO
	GE GE			GE	45
	. 2005	GE가	GE		
	GE				.

- GE 가
 • GE 가 GE Power Systems '03 20% GE Aircraft Engines

- GE가
 • GE (G. GE Power Systems)

- GE 가

- 가 GE

• GE Medical Systems 14 (,)

- , (水)
 • GE 14 GE 2 (50)

R&D

- R&D

R&D

• GE

4

- , , R&D

,

- GE

• GE

- ,

• " 3 가 " ()

' '

- 가

• 1953 GE 가 ,

, ,

-

- 2001 가 10% , 15%
- CEO

- 2 5

- 2003 "Made with GE Lexan Resin"

- DVD

10. Johnson & Johnson



/

- 55 188 , 175

- '2001 , '2002 50

• 2003 1 EPS() 16.9% 가, 2 21

• 가 AAA (2003 AAA
8)

- 가

-

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	29,139	33,004	36,298	11.6%	2.9%
	4,800	5,668	6,957	20.4%	4.9%

: 500 ,



가

- 1982

• 15

- ' , ' 4 1

• " " " " 1 ,

- 1943 ' (Our Credo)' ,

• Credo , , 4가

-

- ' (Red Face Test)'

•

2003 7 가 가
95 ' ' ,

- 94 33 , 17

- 가

- 10 50
- (DDS), (), (,)

• 2003 2

24 ,

- ,

- - ,

• 가

- 98 2003 29
가 ,

- , 가
M&A

-

-

- 10 16% 가
- 30 가 가 AAA
- 10 가가 17%
- 24% 가

11. Pfizer



1

- (2000), (2003) 가 가
- 25.9%
- 13.8%, 18.2% (2002)
- 500 中 106 ('01:127),
500 中 5 ('01:6)
- 2~3
-

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	29,574	32,259	35,281	9.2%	2.9%
	3,726	7,788	9,126	56.5%	4.9%

: 500 ,



M & A

M&A

- 98

M&A

99

2000

가 가 가
가 가 가

- 1995

(SmithKline Beecham)

- 2000 6

社

- 2002

530

2002 11

中 , 가

• 25

• 600 가

11%

-

• 2001

IBM, MS

• 1997 ' ' - 社

• 社가 가

• 社 (Eisai co., Ltd)가
(Aricept)

-

• 1971

• 1980 100%

• 10

-

• 1998 2 7 950

-

• IT 20 IT

-

• ' 30 1 3 '

'1 1 '

• (Zythromax) 가

60%

- 1997 1390

(Cardura)

31%

2 7800

- 2001 1 'Living Share Card'

15

- 가

• 2001

(ITI)

• , , 3 , 가 , ,

, , 9 2

ITI

8

• (Diflucan)

-

•

2

12. Toyota



가

- 1947 10 2001 584

-

• 20 12 1

Big 3

- 500 中 8 ('01:10),

500 中 26 ('01:28)

• Big 3 가 가 가

-

가

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	121,416	120,814	131,754	4.2%	2.9%
	4,236	4,925	7,753	34.9%	3.9%

: 500 ,

(Millennials)				
9~23		Y	,	Echo Boomer(
)				
- 7,100	,	6,300	2010	가
가			,	가
-	가			

- ' ' 1 2

- ' ' 가

- 가

- CEO "

- ,

13. American International Group (AIG)



80

- 2002 2 (1 : ING), 1

- 80 CEO가

• 2 CEO 1968

• AIG 6

, Underwriting

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	45,972	62,402	67,482	21.2%	0.2%
	5,636	5,363	5,519	-1.0%	-48.9%

: 500 ,



•

-

M&A

•

1999 1

197

• 2001 8

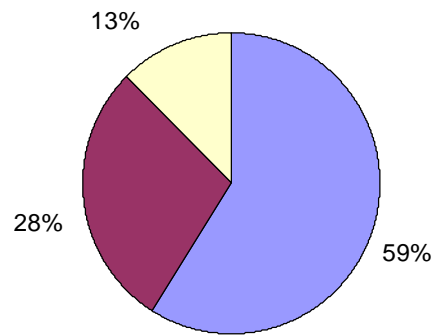
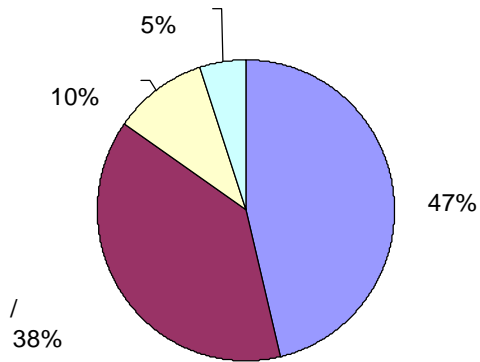
(Retirement Planning Market:

)

229

AIG 2002

&



: Bloomberg

가

- 2001 3 ,

• Tata AIG

81.6

2003 Rs240.8

3

, 가

- 2002 1 , 4
- 2002 2 , Fuji Fire & Marine Insurance 1 2 2

- 2003 6 , GE

- 2003 7 ,
- AIG-Interros

- 2003 7 ,

AIG 3

- 가 (GDP, GDP, ,)

-
- CEO 1975 ,

- AIG
-

3 ,

- 15% ROE

- (Combined ratio)가
100% 가

- (AAA)

-
•

, ,

— ,
AIG

14. Citigroup



- 5 1 ,
 • Forbes 2003 , , 가 ,
 1

- 2003 1 1 (14.1%) ,
 2001 4 3
 • 가 가

- 2002 10 PB (Private Banking)
 8% , HSBC PB 가

- 2003 2 (40 800) 5% 가
 43

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	111,826	112,022	100,789	-5.1%	-3.6%
	13,519	14,126	15,276	6.3%	-25.5%

: 500 ,



(The Grubman Scandal)

- 가 (Jack Grubman) 가

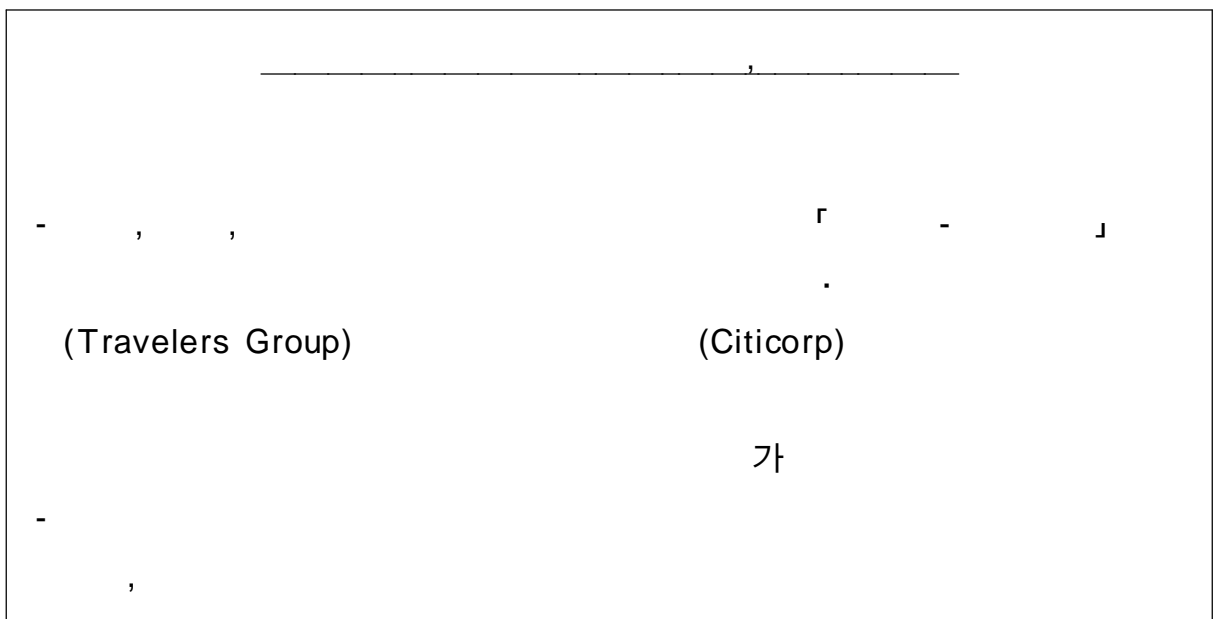
-

CEO

- 2004 1 CEO가 ,

2006

- CEO ,



- 2003 6 , 9

(Equator Principles)

• , 가 ,

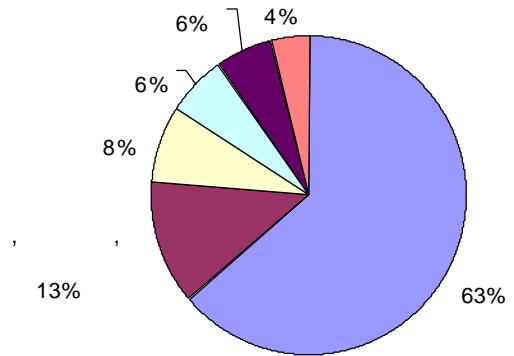
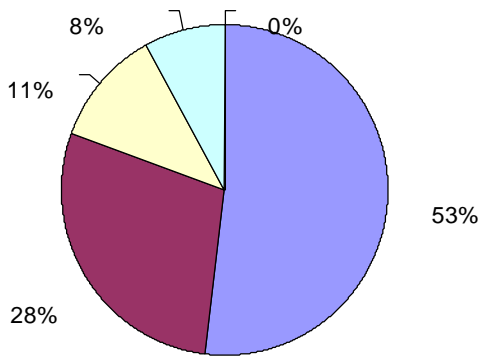
M&A

-

21

가

Citigroup



:

- 1999 2000 2 32

, 6

, 2001

17

18

M&A

- 2002 5 (Golden State Bancorp)

•

- 2003 7 (Sears)

• 8

1 2 , 20%

- 2003 7 , RMB (RMB special account) 가

- 2003 7 , 가

(Corss-Selling)

- M&A

• " 가 ' " ()

- 가

-

26%

2002 122

•

,

15. Morgan Stanley



1

1998

가

가

500 中 116 , 500 中

61

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	45,513	43,727	32,415	-15.6%	-21.2%
	5,456	3,521	2,988	-26%	-26.1%

: 500 ,



- 2001-2002 5 , 2
(Institutional Securities)

- (Commercial Paper) ,

- (Stock repurchase)

가

- 2003 8 6 Knight-Ridder 2002 (7
6 7) (Discover Card)

가

- 가 , CEO "

"

,

가 가

.

' _____ '

(Cashback Bonus Award)

Citigroup, Bank One, MBNA, JP Morgan Chase, Capital One

' _____ '

- 2003 6 17

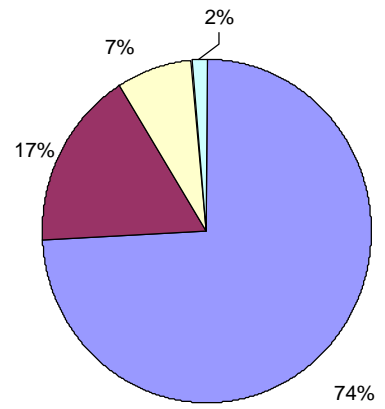
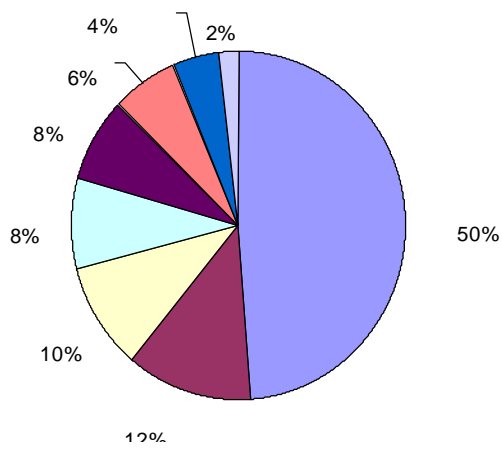
-

2000 12

- 2003 5

(Mizuho Advisory, Inc.)

2002



: GAAP
: Bloomberg, 2002 10-K

- 1 (Commodity) 低價 ,

- ,

- 가

가 가

-

16. Wal-Mart



2 Global 500 1

- 4,400 , 가 , ,
 20
 • : 1 , : 8 , 가 : 4 (2002)

- 1962 , ,
 ,

- 90 ,
 • 130 ,
 1/3 130

(2000~2002)

(:)

	2000	2001	2002	CAGR(3)	
	193,295	219,812	246,525	12.9%	-21.9%
	6,295	6,671	8,039	13%	9.2%

: 500 ,



M & A

가 33

- 410 (15% 가,
 16%) 20 (55.8%
 가)

가

- , , , , , , , , ,
 1,288

- 80 130 5

- 1 ,

가

- 2002 Supermercados Amigo
 33

- 2002 3 , 400
 6% , 35%
 2007 67%

• 1 2,000 126

• 가

- 98 4

• 2002 1 1,000
6%

- 2,800 3 ,

가

-

• 2001 178 가 , ,
州

- 가

• , 가 , ,

• 61 TV 가 , ,
,

, , , ,

- 3

- 2001 Sealy

-

• TV

-

-

,

,

-

2003

- "Store of the Community"

,

,

•

