

## 미국—캘리포니아 주의 전력위기와 파워 플레이

### 1. 악역을 맡은 엔론 코퍼레이션

미국 휴스턴의 추운 1월의 어느날 엔론 사(社)의 제프리 K. 스킨링 사장은 캘리포니아의 전기사용 고객들이 그에게 부여한 배역인 해적의 역할을 쉽게 흉내낼 수 있을 것이다. 그의 세 자녀들과 함께 버진 제도(諸島)에서의 2주간의 항해 여행 후에 스킨링의 얼굴은 약간 벌에 그을었으며, 그는 건달패 티가 나는 턱수염을 뽑내고 있었다. 그는 주(州)의 전력시장 개방을 위해 노력한 자신의 역할에 대하여 캘리포니아 사람들이 엔론을 호되게 비평할 것이 아니라 감사해야 한다고 분명히 생각하고 있다. “우리들은 천사의 편에서 있다”라고 그는 말한다. “우리들은 확고하게 굳어져 있는 독점사업과 싸웠다. 우리들이 관여하고 있는 모든 산업에서 우리들은 좋은 사람들이다”라고 덧붙여 말한다.

가업계도 이 나라의 가장 큰 에너지 거래상인 엔론은 캘리포니아의 중대한 규제완화 시험으로부터 그와 같은 영예를 얻지 못하였다. 하늘높이 치솟은 전기요금은 이 주(州)의 전력회사들을 도산의 위기로 벼랑 끝까지 몰아갔으며, 제3세계에서나 있을 법한 정

전을 세계에서 여섯번째로 큰 경제권인 캘리포니아에 널리 발생시켰다. 엔론과 다른 전력 마케터들과 발전사업자들은 주(州) 법무부로부터 조사를 받고 있으며, 폭리와 시장조작이라는 비난 속에 전기사용고객들로부터 고소당하였다. “이 나라의 모든 교역회사들이 캘리포니아에서 잔치를 벌였다. 그리고 엔론은 그들 모두들 중에서 가장 빈틈없는 회사였다. 그들은 광란의 먹이잔치의 상어 떼들 같았다”라고 샌디에이고의 전기소비자 행동 네트워크의 이그제큐티브 디렉터인 마이클 샤프는 말한다. 캘리포니아의 규제완화 계획을 일찍이 비판한 바 있는 엔론은 이들 비난들을 완강하게 부인하고 있다.

### 2. 마켓 메이커로서의 엔론

캘리포니아의 규제완화의 망쳐놓은 시도에 눈부시게 강렬한 스포트라이트를 받고 있는 엔론은 그의 근본적인 비즈니스 모델을 방어해야 하는 거북한 배역을 맡게 되었다. 빈번하게 전력회사들과 무리를 이루었으나, 엔론 자체는 전력을 별로 생산하지 않았으며, 고정자산을 비교적 적게 소유하였

다. 그 대신 이 회사는 에너지의 파이낸셜화의 선구자였으며, 이 회사를 콘솔리데이티드 에디슨보다 골드만 삭스와 더 유사한 회사로 만들었다. 이 회사의 특히 인상적인 면은 구매자와 판매자의 계약의 다양성에 의한 저(低) 마진 교역의 급류로부터 수익을 얻어내고 있는 것이다. 구매자와 판매자가 더 많으면 엔론에게는 더 좋다. 이제 엔론의 규모는 바로 밀의 경쟁자의 두 배에 달하고 있다.

엔론의 경영진은 이것이 비효율에 대한 성전(聖戰)에 불과하다고 묘사하고 있다. 거대 전력기업이 해체되었을 때 경쟁을 즐기는 엔론은 특수한 고객이 가장 원하는 생산품과 서비스를 바로 공급해줌으로써 엔론이 왕성하게 성장할 수 있을 것으로 믿었다. 그리고 그들은 에너지 바로 다음에 뒤따를 일을 생각하고 있었다. 매킨시 앤드 컴퍼니의 전(前) 임원인 스킨링은 이제 데이터 저장, 철강, 심지어 광고 스페이스 등을 포함하는 굉장히 많은 새로운 시장에 그 모델을 적용시키고 있다. 그는 이 회사가 마켓메이커로서 성장할 수 있을 것으로 믿고 있다. “그것이 엔론이든 아니든 거의 상관없다. 그리고 그런 일이 일어나려고

하고 있다”라고 스킨링은 말한다.

### 3. 전기요금이 50% 비쌌던 캘리포니아

그러나 이제 캘리포니아의 위기는 미국의 다른 25개 주에서 진행되고 있는 소매전력 판매의 규제완화에 대한 노력에 뜻밖에 갑작스러운 브레이크를 밟게 만들었다. 엔론이 장차 크게 성과를 올릴 수 있을 것으로 생각하고 있는 해외 시장에서조차도 당초의 지지자들이 이제 신경질적으로 관망하고 있다. 특히 남부 유럽의 큰 전력회사들은 “캘리포니아의 교훈으로 자유화의 속도를 늦추고자 한다”라고 유럽에너지교역 연합회의 사무국장인 잔 반 아켄은 말한다.

그 이유를 알아내는 것은 어렵지 않다. 확실히 옛날의 규제된 체제는 비용이 많이 들지만 최소한 우리가 스위치를 가볍게 누르기만 하면 전등이 켜진다는 것을 안다. 그러나 스킨링과 다른 사람들은 우선 캘리포니아의 분쟁은 규제완화를 맨 먼저 추진하는데 이 유를 알기 힘들게 하였다고 주장한다. 기존 전력회사들은 “믿을 수 없을 만큼 비싸고 소름끼치는 서비스를 전기 사용 고객들에게 제공하였다”라고 그는 말한다. 규제된 모델에서는 그들은 용량을 보다 더 효율적으로 사용토록 하는 인센티브 또는 혁신적인 서비스

제공이 결핍되어 있었으며 전력회사들은 단순히 비용을 전기사용 고객들에게 떠넘겼다. 예를 들면, 캘리포니아에서는 비즈니스 리더들이 미국 내 다른 주(州)에 있는 동일업종의 기업체보다 전력요금으로 50%를 더 지불하고 있었기 때문에 규제완화를 찬성하였다. 이와 동시에 전력회사들은 그들 자신들도 높은 비용의 발전소를 운용하며, 그들의 문제를 해결할 수 있는 자금에 대한 접근이 어려운 상태였다고 파넬리는 말한다. 규제완화의 업사이드(좋은 점)는 무엇인가? “우리는 새로운 건설의 엄청난 물량을 가지고 있다. 이것은 자본시장에 대한 새로운 접근이 이루어진 산업의 직접적인 결과이다”라고 그는 말한다.

### 4. 규제와 규제완화의 혼란상태

현재 가장 큰 문제의 하나는 이 나라가 규제와 규제완화의 사이에서 혼란상태에 놓여 있다는 것이다. 예를 들면 캘리포니아에서 전기사용 고객들과 사업체들에 대한 소매전기요금은 동결시키고 전력회사들이 전력을 구입하는 도매시장을 규제 완화함으로써 전력회사들은 하늘 높은 줄 모르고 뛰어오르는 에너지코스트를 떠맡을 수 없게 방치해 놓음으로써 재정붕괴의 벼랑 근처까지 몰렸다. 예일대학 경영학부의 교수인 폴 W. 맥아보이는

그것을 저축과 대출(S&L) 산업에서 1970년대에 규제기관이 만들어낸 큰 실책과 비교한다. S&L들은 단기에 금, 공탁금, 적립금, 보증금, 계약금에 대한 번덕스러운 시장 할인율을 지불하면서 저당행위와 같은 장기적인 자산에 투자하는 것을 제한 받았다. “학계에서는 규제는 나쁘다, 그러나 부분적인 또는 단계적으로 도입되는 규제완화는 훨씬 더 나쁘다는 견해가 널리 퍼져 있다”라고 맥아보이는 말한다.

스킨링은 엔론이 캘리포니아로부터의 풀아웃(낙진)에 노출된 것은 미소량에 불과하다고 주장한다. 엔론의 가장 큰 비즈니스는 연방법에 의해서 그들의 전력공급자를 선택할 수 있는 권리를 가진 가장 큰 전력회사와 큰 산업체 고객들에게 전력을 공급하는 도매시장에 있다. 그리고 유럽과 일본의 도매시장들은 빠르게 그들의 문호를 열고 있다. 이것이 대부분의 관측자들이 엔론이 그의 수익 수단은 고스란히 그대로 두고 곤경에서 벗어날 것으로 믿고 있음을 설명해주고 있다. “우리는 캘리포니아 사태가 엔론의 재정적인 전망에 대하여 어떤 중요한 의미 있는 충격을 줄 것으로 예기하지 않는다”라고 엔론의 회장 및 최고경영책임자(CEO)인 케네스 L. 레이로부터 2월 12일 CEO의 직함을 물려받기로 된 스킨링은 말한다. 4/4분기의 핵심 도매 교역과 서비스 비즈니스는 이자

및 세금전 7억 7700만달러의 수입이었다고 발표하였으며, 이것은 1년전 실적의 거의 3배에 이르는 것이다. 엔론의 반복되지 않는 아이템을 제외한 총순이익은 작년 대비 32% 상승한 12억 7000만달러였으며, 매출액은 15% 상승한 1008억 달러였다. 공급한 가스와의 전력의 물리적인 용량은 59%가 증가하였으며, 이것은 부분적으로 이 회사의 1년된 웹기반의 교역사업을 하는 '엔론온라인'에 의해서 증가하였다.

### 5. 납세자 및 소비자 권리협회

레이와 튼튼한 유대를 가진 새 공화당 행정부와 대통령 하에서는 워싱턴은 규제완화의 궤도를 벗어나지 않을 것으로 보인다. 아마도 엔론은 이 위기를 그의 유연성과 교역 옵션을 보다 활성화시킬 수 있도록 주간(州間) 전력 수송을 위한 보다 유리한 연방규칙을 제정토록 추진하는데 사용할 것이다. 물론 연방에너지규제위원회(FERC)의 새 위원장인 커트 L. 에베르는 엔론의 견해에 우호적인 자유시장 옹호자이다. "나는 캘리포니아가 미국이 원하는 선택을 중지시키는 어떤 본보기가 되지 않을 것으로 생각한다. 이것은 미국이 무엇을 하지 말아야 하는지를 배울 수 있도록 해주는 교훈이 될 것이다"라고 그는 말하고 있다.

아직도 스킨링과 레이의 귀중한 시

간과 에너지를 엔론이 승리의 길로 잘 가고 있는 규제완화 투쟁에 투입하여야 할 것이다. 이미 오리건, 아칸소 및 네바다는 그들의 규제완화 계획을 늦출 것을 고려하고 있으며, 동북부 주(州)들은 도매전력 요금에 상한가를 설정하였다. 몇몇 서부 지사들은 의회가 도매전력 시장에 지역의 가격상한가 설치를 의무화하는 것을 원하고 있다. "전기는 경쟁적인 장터에 알맞는 상품이 아니다. 민간투자자들은 공공의 안전을 생각하지 않는다"라고 캘리포니아 샌타모니카의 납세자 및 소비자 권리협회(FTCR)에 근무하는 소비자 옹호자인 동 헬러는 말한다. FTCR는 캘리포니아 주정부가 전력 시스템을 많이 관리하여야 한다는 주장의 국민투표를 추진시키고 있다.

### 6. 엔론이라는 회사와 규제 완화

만일 그와 같은 기반을 이루는 정서가 캘리포니아의 주계(州界)를 넘어서 확산된다면 설사 2200억달러의 전력도매시장이 급격하게 삭감될지라도 엔론은 성장전망을 찾을 수 있을 것이다. 그리고 이것은 가장 최근인 지난 5월에 엔론이 그 당시의 아메리칸온라인과 아이비엠(IBM)이 만들어 별도 소유하고 있는 뉴파워 컴퍼니사의 소매시장을 금이 가게 하려는 시도에 대하여는 틀림없이 나쁜 뉴스이다. 엔론

은 4년 전에 캘리포니아의 주택용 기사용 시장에 참여하려고 하였으나 주(州)의 새 규칙으로는 이익을 내지 못하겠다고 판단하자 신속하게 뒷걸음질쳐 나왔다.

확신에 찬 스킨링은 그의 회사가 규제완화의 개혁운동가로서 오랫동안 수행한 역할에 대하여 후회하지 않는다. 엔론은 높은 가격이 아니라 번덕스러움으로부터 편익을 얻는다고 그는 말한다. 엔론은 캘리포니아에 자신의 발전소를 가지고 있지 않으며 이 회사는 여기에서 아주 작은 마진의 거래를 하고 있다고 주장한다. "시장이 나날이 흔들림에 따라, 여기에서 우리는 약간의 돈을 벌거나 약간의 돈을 잃는다"라고 레이는 말한다. 또한 그는 캘리포니아에서의 자세한 수치를 밝히지는 않았다. 메릴린치 앤드 컴퍼니의 분석가인 도나토 J. 이세이는 운영마진은 점차 작아지고 있다고 말한다—전체 도매비즈니스에서 작년엔 마진이 2.4%였으며, '99년에는 3.7%, '98년에는 3.6%였다. 그것은 좋다. 그러나 "나는 그 도매판매 비즈니스의 72%의 수입성장을 이룩한 그 마진 프레스를 이해한다"라고 이세이는 말한다.

### 7. 1,500명의 트레이더

엔론의 본사는 휴스턴의 번쩍거리

는 오피스 타워의 7개 층을 차지하고 있으며 약 1,500명의 트레이더들이 가스, 전기, 금속 대역폭(帶域幅) 그리고 기타 생산품에 대한 시장을 형성하고 있다. 예를 들면 엔론은 에너지계약의 에레이(데이터 종합표)에 가격을 공시한다. 공급이 모자라는 전력회사는 마우스의 클릭으로 거래가 이루어진다. 마찬가지로 잉여 용량을 가진 발전사업자들도 엔론이 가까이 지불하려는 가격을 발견할 수 있다. 엔론은 거래에 대한 전반적인 상황은 공개하지 않고 있다. 트레이더들은 실제로 가스와 전기를 공급하기 위한 파이프라인과 송전용량의 계획표를 짜고 신용 조사와 계산서를 취급하는 백오피스(지원) 팀의 지원을 받는다. 둘 또는 세 사람의 트레이더들의 각 데스크는 전화로 업무를 처리할 때에 일반적으로 하루에 약 100건의 트랜스액션(거래)을 다루어 왔다. 이제 한 책상은 대부분 '엔론온라인'에 의해서 800내지 900건의 트랜스액션을 처리한다.

엔론의 성공은 아무도 모르게 이루어진 것은 아니다. 그러나 경쟁자들을 강하게 압박하는 몇 가지 유리한 점을 가지고 있다. 첫째는 이 회사의 전문적인 지식과 기술이다. 이 회사는 이 모델의 개척자이다. 이 회사는 수학, 물리학 기타 학과 출신의 박사학위 소지자를 수십명 고용하고 있으며, 심지어 위성시각 스케줄링을 위하여 전

(前) 서틀 우주비행사까지 고용하고 있다. 엔론은 또한 매우 많은 다양한 상품을 교역하기 위한 구매자와 판매자의 거대한 네트워크를 구축하였다. 엔론은 주머니 속 깊이 시장의 유동성을 유지시키기 위한 충분한 자본을 보유하고 있다.

## 8. 기후를 포함한 리스크관리

엔론이 제공하는 가치의 큰 몫은 회사에 대한 리스크관리 — 특히 큰 가격의 스윙(요동)이나 델리버리(공급) 혼란상태에 대한 — 를 돕는 일이다. 한 가지 예를 들면 1999년에 피플스 가스와 현지 배달회사인 시카고의 라이트 앤드 코크가 엔론과 5년간의 가스구매 계약에 서명하였다. 엔론은 피플스의 가스 파이프라인과 저장설비의 스케줄링 관리를 맡았다. 그리고 엔론은 이들 설비를 다른 고객들에 대한 광범위한 어레이 코미트먼트를 충족시키는데 사용할 수 있었다. 그 동안에 피플스의 필요에 맞추어 가스를 매일 구입하였으며, 운용자금을 제공하였고, 수령 및 지불 계정을 관리하고, 저장설비를 운용하였으며 저장설비내의 가스에 대한 파이낸싱을 마련하였다. “이것이 우리들의 독특한 수행능력이다. 모든 것을 테이블에 올려놓는 것이다”라고 스킨링은 말한다. “아무도 이와 같은 분야에서 우리와

대등한 회사는 없다”라고 그는 덧붙여 말한다. 그리고 엔론은 기후를 포함한 다른 종류의 리스크 관리를 위한 계약에도 선도적인 역할을 수행하고 있다.

엔론의 규제완화의 뿌리는 1970년대 초반으로 거슬러 올라간다. 닉슨 행정부의 내무성 차관으로서 전공이 경제학인 레이가 가스시장 개방을 촉진시키기 시작하였다. 1986년에 레이는 두 개의 파이프라인 회사의 합병으로 설립된 엔론을 인수하였다. 그는 연방 규제당국에게 파이프라인 회사들이 저가의 석유와의 경쟁에서 그들을 무능하게 만들고 있는 규정 때문에 쓰러질 위기에 놓여 있다고 경고하였다. FERC는 마침내 1985년 규정을 개정하기 시작하여, 전력회사들이 가스구매를 할 수 있도록 하였고 파이프라인 회사들은 고객을 찾을 수 있도록 자유화하였다. 엔론은 이와 같은 변화를 기쁘게 받아들였으며, 단시일에 북미의 가장 큰 가스의 구매자 및 판매자가 되었다. 그리고 마찬가지로 공격적인 자세로 이 나라의 안전한 방호벽으로 둘러싸여 전력회사를 분통터지게 하는 전력의 도매 및 소매시장을 개방토록 밀어붙였다. 오하이오에서 엔론은 규제완화에 대한 정치적인 지지기반을 구축하기 위하여 전기사용 고객들에게 무료 전기사용 쿠폰을 제공하였다. 캘리포니아에서는 주(州) 전력회사들의 계약규정을 둘러싼 싸

움에서 승리하기 위하여 규제관련 변호사 집단을 동원하였다.

### 9. 캘리포니아 도매전력 거래소 (CPX)

그러나 캘리포니아의 에너지 붕괴의 씨앗은 규제완화가 시작되기 훨씬 전에 배태(胚胎)되었다. 환경적인 관심, 잘못된 계획 그리고 규제완화 규칙에 대한 불확실성 등의 이유로 최근의 캘리포니아 전력공급력은 인구의 팽창과 에너지를 많이 쓰는 기술의 증가로 급격히 팽창한 수요보다 훨씬 낮게 성장하였다. 반면에 큰 결함을 가진 1996년의 규제완화 제도—몇몇 조항에 대하여는 엔론과 다른 이해당사자가 시초부터 이의를 제기하였다—는 문제들을 더욱 심하게 만들었다. 이 제도는 전력회사들이 고정 가격에 의한 장기공급 계약, 그리고 높은 연료 가격을 고객들에게 떠넘기는 것을 금지시켰다. 가격을 올리지 않게 되자 고객들은 수요를 삭감할 인센티브를 가지지 못하였으며, 전력회사들은 비싸진 도매 전력요금을 지불할 수가 없었다. 이것이 몇몇 전력공급자들에게 두려움을 주게 되었고 재정위기를 초래하게 만들었으며, 주(州)는 아직도 이 재정위기로부터 벗어나려고 노력하고 있는 것이다.

이제 캘리포니아의 규제완화 계획

의 가장 큰 결함은, 전력회사가 그들이 필요로 하는 모든 전력을 하루 전에 새로 구성된 캘리포니아 도매 전력 거래소(CPX)에서 구입하지 않으면 안되도록 결정한 것이라는 것이 전반적인 견해이다. 당초의 이론은 모든 구매자와 판매자가 여기를 통해서 운용되기 때문에 가장 투명한 가격에 의한 교환이 이루어진다는 것이었다. 거래소를 통해서 구입하지 못한 전력은 다음날 마지막 순간 기준에 의해서 독립계통운용자(ISO)라는 다른 기구에서 구입하게 된다.

### 10. 독립계통운용자(ISO)의 도매전력 구입

그러나 많은 관측자들은 이와 같은 두 단계의 세트업(행동방침)은 발전사업자들로 하여금 거래소에서 적은 물량의 전력을 오퍼하는 대신 마지막 순간까지 기다려서 ISO에게 전력을 팔도록 조장하게 된다고 믿고 있다. 이때 ISO는 절망적인 상태에서 높은 가격을 지불하지 않으면 안 되는 것이다. 세 건의 소송에서 소비자 그룹, 시(市)상수도 공급 관할구 그리고 샌프란시스코 시는 엔론과 다른 전력시장의 마케터들이 불법적인 시장조작에 결탁되었다고 주장하고 있다. 현재까지의 몇 번의 조사는 엔론 또는 다른 회사들간의 결탁을 증명하는 데에는

실패하였다. 그러나 한 검토서는 하늘 높이 치솟은 가격은 높은 수요와 연료비의 상승 그리고 환경적인 비용과 같은 요소로는 설명될 수 없다고 지적하고 있다. “가격이 교묘한 조작의 유혹을 받기 쉬운 바로 그 순간에 전력이 설명이 될 수 없게 유보된 것으로 우리들은 결론내렸다”라고 사우스 캘리포니아 에디슨 전력회사의 모(母)회사에 의해서 지원된 한 보고서의 공동저자인 경제학 분석그룹의 에드워드 칸은 말한다. 또한 공동저자인 매사추세츠 공과대학(MIT)의 경제학 교수인 폴 L. 요스코브는 “이것은 나쁜 규제였고, 나쁜 시장 제도설계였으며, 운이 나빴고, 탐욕이 있었다”라고 말한다.

엔론은 이 보고서가, 보고서 작성에 자금을 공급한 전력회사에 호의적으로 하기 위한 어떤 결함이 있고 왜곡되었다며 일고의 가치도 없는 것으로 치부하였다. 한편 주(州) 법무부, 주(州) PUC 및 FERC는 모두 조사를 계속하고 있다.

### 11. 광대한 파이버 네트워크의 구축

캘리포니아 에너지위기는 엔론이 새로운 많은 상품에 대하여 효율과 가격인하에 대한 약속을 강력하게 해낸 바로 그 시점에 나타났다. “필프와 종

이를 보라. 이들 세일즈맨들 모두가 하루종일 골프를 치고 있는 것을 보라. 상품을 위해서, 큰 소리로 외치는 대신에 당신은 상품을 팔기 위하여 골프를 칠 필요가 없다"라고 스킨링은 그의 전형적인 무뚝뚝한 스타일로 불쑥 말한다. 이들 새로운 경기장에서 엔론은 에너지에서는 제거되어야 하는 어떤 종류의 규제의 장애물과 맞서게 되는 않을 것이다. 그러나 많은 경기자들이 오만 방자하고 위협적인 브로커(중개인)로 그들을 보는데 대하여 저항하는 것은 놀라운 일이 아니다. 캘리포니아의 경험은 그들에게 새로운 탄약을 주었다. 엔론과 다른 트레이더들은 "단연코 미국의 공공을 가격이 상승하는 천연가스나 전기로부터 보호하는 그런 좋은 일을 하지 않은 것이 확실하다. 나는 그들이 철강시장에 어떤 실질적인 가치를 가지고 온 것을 보지 못하였다"라고 이 나라의 선도적인 강철메이커의 하나인 누코르 코퍼레이션의 최고경영책임자(CEO)인 다니엘 R. 디미코는 말한다.

에너지 영역 밖에서의 첫번째 큰 베팅(승부수)에서 스킨링은 텔레커뮤니케이션 산업을 공략하였다. 지난 해에 엔론은 거의 5억달러를 자체의 고속파이버 네트워크 구축에 사용하였다. 그러나 그의 목표는 전체적인 텔레컴 사업자가 되는 것이 아니었다. 오히려 고속통신 용량과 궁극적으로 미래시

장을 위한 광대한 스폿마켓을 구축하는 것이다.

## 12. 220,000km의 파이버 네트워크

영화 대여업체인 블록버스터와의 거래를 생각해 보라. 두 회사는 엔론이 블록버스터의 고객들에게 요구하는 영화를 송달한다는 20년간의 계약에 서명하였으며, 이와 같은 서비스는 현재 네 개의 시험시장에서 이루어지고 있는 것이다. 자체의 네트워크를 구축하는 대신 그리고 현지 고속통신 제공자와 많은 계약으로 조정하는 대신 블록버스터는 모든 것을 엔론에게 위임한 것이다. 엔론에게는 영화 편당, 필요할 때 필요한 용량만 사용함으로써 대금을 지불하게 된다. 이제 이들 영화는 대부분 엔론의 220,000km의 파이버 네트워크를 통해서 유통된다. 그러나 트레이딩 대역폭 개발에 따른 건전한 시장으로서 엔론은 다른 커뮤니케이션회사들로부터 필요로 하는 용량을 사용할 수 있다. 심지어 고객들에게 공급량을 확보하기 위하여 물리적인 용량이 더 이상 필요하지 않을 때 파이버 네트워크를 매각한다. "우리가 그것을 필요로 하지 않는 순간, 그것은 팔아버린다"라고 스킨링은 말한다.

확실히 엔론의 새 CEO는 말썹의

소지가 있는 자산에 대하여는 꾸물거리지 않는다는 것을 시범으로 보여주었다. 그의 거대한 야망에 필요한 자금을 충당하기 위하여 엔론은 금년에 전세계에 흩어져 있는 20억달러 어치의 인도의 가스생산 플랜트와 캘리포니아의 풍력발전회사를 포함한 발전소와 기타 자산을 매각할 것으로 기대된다. 4/4분기에 이 회사는 아즈릭스 코퍼레이션에서의 문제를 커버하기 위하여 세후 3억 2600만달러의 지불채임을 이행하였으며 이것은 실패한 용수(用水) 비즈니스로서 파산상태에 이른 것이다. 스킨링의 경영 하에서 엔론은 세계 방방곡곡에 발전소, 파이프라인 및 기타 설비를 건설하는 한때 야망에 찻던 계획을 근본적으로 포기하고 있다.

## 13. 20억달러 규모의 자산 매각

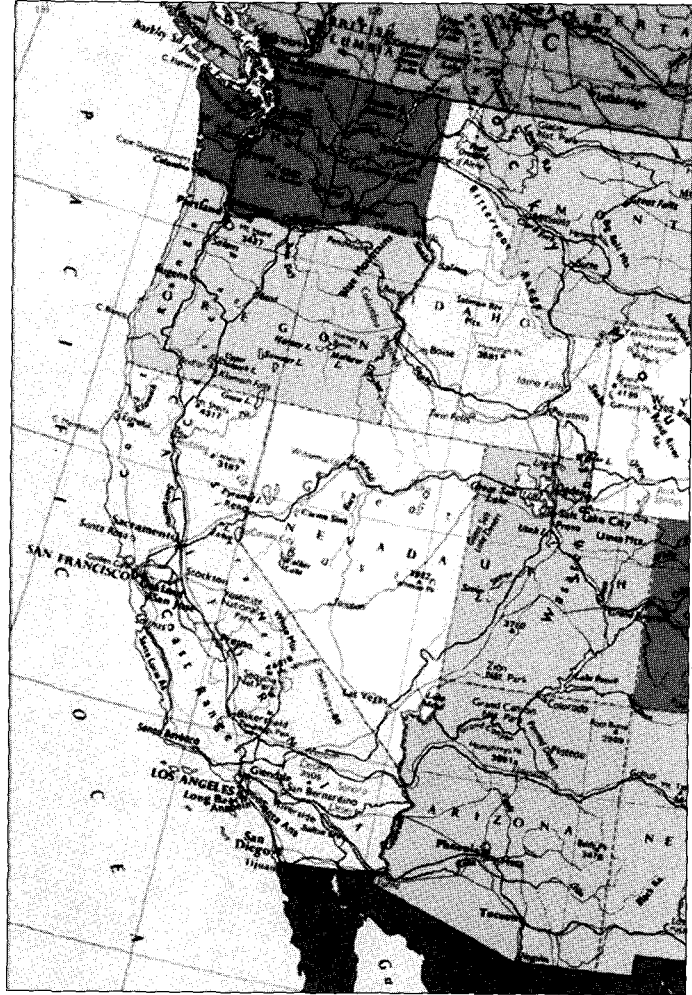
이제 엔론은 스페인이나 일본과 같은 장소를 포함하여 확실하게 교역사업을 지원할 수 있는 곳에 고정자산 설비를 건설한다. 경쟁자인 에너지 마케터이며 생산자인 휴스턴의 디너지사(社)는 엔론이 그의 새 상품에 대한 중요한 물리적인 고정자산의 바탕 없이 "그와 같은 증분(增分)의 정보를 주는 것"이 얼마나 경쟁적이 될 수 있는지 의문을 표시한다. 그것 없이 "진정한 경쟁적인 우위를 정말로 가질 수

없다”라고 CEO인 척 윗슨은 말한다.

그러나 투자자들은 우려하고 있는 것으로 보이지 않는다. 실제로 엔론의 주식은 과거 2년간에 약 175% 상승하였다. “우선 첫째로 엔론이 믿기 어려울 만큼 잘 경영되고 있고, 매우 영리하며, 그리고 기업정신이 투철하다”라고 캐피탈 매니저먼트를 겨냥하는 주주인 유가증권 매니저인 로버트 L. 쇼스는 말한다. “그들은 그들이 회의(懷疑)로부터 편익(便益)을 받아낼 수 있음을 증명하였다”라고 덧붙여 말한다.

#### 14. 규제완화가 가장 좋은 일

엔론이 성장함에 따라 그의 기업문화를 유지하고 강력한 리스크 관리를 통제하는 것은 확실히 보다 큰 도전임을 증명하고 있다. 그리고 디너지와 같은 강력한 경쟁자들과의 보다 더 큰 경쟁은 “많은 마진이 달아나 버림을 의미한다”라고 한 전력회사 분석가는 말한다. “초기의 신참자들은 풍부한 마진을 얻음으로써 다른 경쟁자들을 불러들였다”라고 덧붙여 말한다. 가장 큰 리스크의 하나는 엔론이 그가 필요로 하는 개방된 시장을 단순히 구축할 수 없다는 것이다. 캘리포니아가 이와 같은 사실을 환기시키는 완전한 사례가 된다. 만일 이 주(州)에서 전력회사가 단순히 그들의 비용을 전기사용 고객들에게 떠넘기는 “코스트 오브 서



비스”의 전력회사의 모델로 되돌린다 면 “우리들에게는 큰 문제가 된다”라고 스킨링은 말한다.

그럼에도 불구하고 그들의 규제완화 모델이 펜실베이니아 등의 다른 주(州)와 같은 방법으로 작동할 수 있음을 증명하고 싶어한다. 정말 몇몇 사람들은 이 나라의 규제완화를 위한 혼란스러운 노력은 엔론에게는 세상에서 가장 좋은 것이라고 믿고

있다. “만일 시장이 정말로 개방되고 매우 효율적이면 이들 교역중개인은 많이 필요로 하지 않는다”라고 케이프리지 에너지연구회의 전력연구 시니어 디렉터인 로렌스 J. 마코비치는 말한다. 스킨링과 엔론에게는 다행스럽게도 그것은 얼마 동안 실행 불가능한 생각으로 남아 있을 것으로 보인다. ■

(자료: 「Business Week」, 2001. 2. 12)