

响二、三级城市，史玉柱吩咐在各县招聘公司员工，负责游戏的地面宣传、推广和售后服务。目前，《征途》的营销网络代表已遍布全国，营销网络覆盖了超过11.65万家零售店，并保持了国内同类游戏中玩家流失率最低记录。

三、内部控制的启示与反思

(一) 制度先行，内控优先

内部控制作为公司治理的关键环节和经营管理的重要举措，在企业的发展壮大中具有举足轻重的作用。通过对比分析不难发现，老“巨人”的失败和新“巨人”的成功不是偶然的，内部控制因素是引起“巨人”变迁的内在原因。内部控制作为一种常识出现，是利润动机的自然产物。1992年，美国反财务欺诈委员会下属的发起人组织委员会(COSO)指出：之所以要设置内部控制，就是促使企业在迈向获利目标的路上，达成管理理念，并把路上的意外惊吓减到最少。但从现实情况看，许多企业管理松弛、内控弱化、风险频发，资产流失、营私舞弊、损失浪费等问题还比较突出。在公司治理和经营管理中，只有秉承“制度先行，内控优先”的理念，依靠内部控制的保驾

护航，才能像新“巨人”那样达向成功，避免老“巨人”那样的意外惊吓。

(二) 量入为出，专注主业

一个优秀的企业家需要有“大胆假设”的魄力，但之后如果不能“小心求证”，那就只能算是赌徒了。“巨人”选择的项目都是朝阳产业，具备了成功的基础。但患上“贪吃症”的老“巨人”，本希望“鱼和熊掌兼得”的多元化经营，演变成了“鸡飞蛋打”的多元化失败；量入为出、专注主业的新“巨人”，则步步为营、左右逢源，成长为真正的巨人。新“巨人”将主业定位为网络游戏，而金融行业的投资仅作为保持流动性手段，并淡化生物保健品行业和不再留恋房地产行业。这种专注主业、作百年老店的战略，是对原有的全面冒进的多元化经营思路的扬弃，因此也征服了最挑剔的纽约证券交易所的国际投资者。经验表明，高达78%的公司持续为股东创造价值，凭借的是一项核心业务，并在这个核心业务上有领导地位；仅17%的持续价值创造者有几项不同的核心业务，但同样也具有领导地位，如美国的通用电气公司。

(三) 居安思危，现金为王

老“巨人”缺乏必要的财务危机意识和预警机制，“几万、几十万甚至上

百万的资产在阳光照不到的地方流失了”，最终酿成了资金断流、经营难以继的局面。而新“巨人”信奉“只有首先不被市场消灭，才有机会征服市场”的危机管理，始终将现金流量放在第一位。在充沛的现金流量的保证下，新“巨人”得以不断做强、做大。因而，成功的企业需要有危机意识，随时防备可能的财务风险与经营风险，而始终保持充沛的现金流，是控制财务风险与经营风险的关键。

(四) 需求导向，打破陈规

营销圣经云：“顾客是上帝”。这就要求企业家确立需求导向，充分关注目标消费者，仔细琢磨并认真满足消费者的需求，甚至不惜为此打破陈规。老“巨人”迷信广告攻势，但事后评估的实际效果为零。新“巨人”凭借科学研究目标消费者的“江阴调查”，以及由需求决定规则的“史式营销理论”，在广告成本投入不高的情况下却牢牢抓住了市场。可见，在充分沟通的基础上取得及时、准确、完整的相关信息，是制定正确的业务经营策略的前提。

(作者单位：上海财经大学会计与财务研究院)

责任编辑 杨曼

● 词条

LBO

杠杆收购(Leverage Buy-Out, 简称LBO)是企业资本运作的一种特殊形式,它的实质在于举债收购,即通过信贷融通资本,运用财务杠杆加大负债比例,以较少的股本投入融得数倍的资金,对企业进行收购、重组,并以所收购、重组企业未来的利润和现金流偿还负债。这是一种以小博大、高风险、高收益、高技巧的企业并购方式。集资,购入,拆卖,重组,上市三个步骤概括了杠杆收购的基本程序,又被称为“杠杆收购三部曲”。

杠杆收购的特点是:①筹资企业的杠杆比率高。筹资企业只需投入少量的资金便可获得较大金额的银行贷款用于收购目标企业,适合于资金不足又急于扩大生产规模的企业进行融资。②有助于促进企业优胜劣汰。进行企业兼并、改组是迅速淘汰经营不良、效益低下企业的一种有效途径,同时效益好的企业通过收购、兼并其他企业能壮大自身的实力,进一步增强竞争能力。③贷款的安全性强。对于银行而言,由于有拟收购企业的资产和将来的收益能力作抵押,因而其贷款的安全性有较好的保障。④可以获得资产增值。在收购活动中为使交易成功,被收购企业资产的出售价格一般都低于资产的实际价值。⑤有利于提高投资者的收益能力。杠杆收购中企业经营管理者可参股,因而可以充分调动其积极性,提高投资者的收益能力。