

Master of Business Administration

MBA 最新核心課程



資本運作

CAPITAL CIRCULATE

《上》

MBA核心課程編譯組◎編譯

這是一本幫你成為精通資本運作的實用參考書，書中闡述的MBA核心課程精華要點，是成為管理高手所必備的成功基礎知識。



Master of Business Administration

資本運作

MBA核心課程編譯組◎編譯

《上》

國家圖書館出版品預行編目資料

資本運作（上）／MBA 核心課程編譯組編譯

-- 初版 -- 臺北市：讀品文化，民 92

面；公分 --（NBA；13-14）

ISBN 957-28384-4-X（平裝）

1. 財務管理 2. 企業合併 3. 金融

494.7

92002756

資本運作（上）

編譯者／MBA 核心課程編譯組

出版者／讀品文化事業有限公司

發行人／張瑜凌

執行編輯／汪秀榮

封面設計／律笛工作室

社址／105 台北市松山區三民路一八〇巷二〇號一樓

電話／(02) 8787-5751

傳真／(02) 8647-3660

E-mail／ss5751@ms69.hinet.net

排版／久裕印刷有限公司

總經銷／永續圖書有限公司

地址／221 台北縣汐止市大同路三段一九四號九樓之一

電話／(02) 8647-3663

傳真／(02) 8647-3660

法律顧問／徐澎生律師

企管顧問／環偉企管股份有限公司

初版日期／中華民國九十二年四月

定價／二八〇元

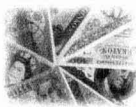
版權所有・翻印必究

如有缺頁、破損或裝訂錯誤煩請寄回本社更換

ISBN：957-28384-4-X

◎本書繁體字版由九州出版社授權出版

◎原書名〈資本運作〉



【前言】

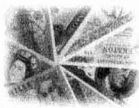
在中國有「書呆子」一詞，在日本亦有「白領階級是弱者」這句話。其實，這是跟本不該存在的現象。學歷高，讀書多的人，不可能「呆」、也不應該「弱」。但為什麼人們會對這些知識份子有這種刻板印象呢？這就是由於知識份子，尤其是年輕的學生常常自陷於自己的知識格局內，而不能活用的關係。如何突破「知識的阻力」？讀MBA或許是最簡單的答案之一！

自哈佛大學一九一〇年首創MBA學位以來，MBA（Master of Business Administration）企業管理碩士，一直深受工商界的青睞。在西方各國數十年來，MBA長期被視為工商界得到最好報酬和最受尊重的人。目前，哈佛商學院剛畢業的MBA平均年薪已達十萬美元。除此之外，由於MBA的價值得到了工商業界的普遍認可和推崇，MBA在工商界往往比其他專業畢業生有更多的就業機會。美國《財富》雜誌對美國五百家大企業和五十家金融公司與商業銀行的抽樣調查顯示：這些公司的高階主管中有四分之一受過MBA教育，高階主管中，有過MBA背景的不盡其數，近幾十年來，他們所經營和管理的企業，

大多成爲全美甚至於全世界聲名卓著、資產雄厚的超級企業。僅以哈佛商學院爲例，其中六十％的MBA畢業生就職於全美一千大企業。因此，攻讀MBA，被視爲找到了最快獲取名利成就的捷徑；獲得了MBA學位，等於步入了職位晉昇的康莊大道。

工商業界對MBA的鍾愛，更促進了工商院校的MBA教育與培訓。報考和攻讀MBA的熱潮數十年來長盛不衰。報考人數、錄取分數和學費更是逐年攀升。爲了進入MBA修課的爭奪也越來越激烈。當然，錄取者必然是洋洋自得，躊躇滿志。而沒有被錄取的人，難道祇能望「MBA」興歎嗎？答案當然是否定的。因爲「條條道路通羅馬」，雖然，不是每個人都能成爲MBA，但是，每個人都可以成爲企業管理的高手！要達到這個目的，惟一的途徑就是不斷的學習，反覆的實踐。爲了配合大家的學習和實踐，我們在廣泛汲取哈佛商學院MBA教程和相關資料的精華，結合我國目前的具體現況，精心編寫了這套《哈佛商學院MBA核心課程》。

在介紹本書的內容之前，我們先和大家一起簡要回顧一下MBA教育過去九十多年走過的路程。



隨著美國工商業的發展，工商業界需要更高階層的經營管理人才，爲了滿足這一需要，一九〇八年，哈佛大學成立商學院（全名爲 *Harvard University Graduate School of Business Administration*，簡稱 *HBS*），並著手創辦直接爲工商業服務的高級學位專業，招收了第一批企業管理專業研究生，其一九一〇年的畢業生便是 *MBA* 的雛形，只是當時並沒有正式命名爲 *MBA*。

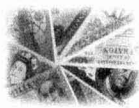
早期（二十世紀五〇年代以前）的美國 *MBA* 教育由一般性的文科教育和具有專業性的商科教育分兩部分組成，既負有一般性的文科教育又負有專業性的商科教育雙重責任。其學位課程由一般性的文科課程和專業性的同商業與管理相關的課程組成。

在第二次世界大戰前，各國的主要精力都用於與軍事有關的領域，因此，管理科學和管理教育的發展停滯不前。*MBA* 在這一背景下，很難做出令人信服的成績，所以，社會也沒有真正承認它。但至第二次世界大戰之後，各國經濟從軍事型向民用型轉變，各大企業急需一批高階的管理者。這種需求，使得工商學院重新獲得重視，*MBA* 一時又成爲企業界關注的焦點，能進入工商學院學習 *MBA* 的人，都是同輩中的佼佼者。而 *MBA* 在美國的這股熱潮，也

漸漸的開始波及至歐洲。

二十世紀五〇年代末，美國傳統的MBA教育受到了戈登·霍威爾報告和皮爾遜報告的批評。在廣泛調查的基礎上，戈登·霍威爾和皮爾遜兩報告都主張根據企業的各種職能如生產、財務、市場、人事、會計等來組織教學，開設相應的課程。這種思想對美國大學的MBA教育產生了深遠的影響。從一九六〇年到一九八五年，美國大學商學院聯合會(AACSB)對商學院的課程標準作了多次修改，使得MBA教育在內容上發生了較大的變化，其中，以一九八五年AACSB修訂的MBA教育的課程標準最為成熟。至此以後，MBA教育的課程體系就基本趨於穩定，成為當今美國和世界其他國家採用的比較成熟的MBA教育方案。這時MBA教育的特點，明顯地表現為理論與案例相結合進行教學。

在MBA的教學過程中，案例教學法是一種獨特並且十分有用的教學方法。所謂案例教學法，簡單地說，就是用案例在課堂中進行教學和討論的方法。它起源於美國哈佛大學，後來流傳於歐美和其他各國，多用於管理學科教育。早在一九二〇年，哈佛大學就成立了案例開發中心，次年出版了第一本案例集，正式推行案例教學，但案例教學在美國推廣普及也經歷了四十多年。從



一九五五年起，在福特基金會資助下，哈佛商學院連續十一年舉辦了為期八週的案例教學暑期研討班，前後有二百餘名管理學院的院長及資深教授參加，極力的促進案例教學法在全美個管理學院中發展。

五〇年代末至八〇年代中期，不僅是MBA教育的重大變革時期，也是MBA教育的發展時期，更是MBA獲得社會大眾廣泛承認與高度評價時期。例如，一九七二年，美國MBA的起薪是十六萬美元，一九七九年激增到二百八十七萬美元。MBA地位看漲，帶來了MBA畢業生供不應求的盛況，招生十分激烈。法國歐洲企業管理學院的招生廣告公然宣稱：「我們是未來主導歐洲的學院！」

一九八五年以後，MBA教育體係已形成四大特徵：

第一、MBA教育層次多樣化。不僅有碩士研究生教育，而且還有在職管理者的教育。

第二、MBA教育的內涵擴大化。針對過去過分強調定量分析方法、忽視外部環境的分析轉向注意對企業外在環境的研究，注意培養既懂專業又懂管理的複合型人才。

第三、MBA教育方法的豐富化。在教育方法方面，MBA教育大量運用案例分析、角色扮演、專題討論等，啓發式教學開啓學生的智力，提高他們的實際工作能力。

第四、MBA教育方法的科學化。普遍運用了電子系統、電腦、視聽設備等現代輔助教學方法，提高了教學效果。

進入九〇年代以後，各國MBA教育改革都有一些新的動向和做法，教育改革的趨向主要表現在以下幾個方面：

第一、主動適應全球性經濟競爭，強調發展國際MBA教育。爲了培養出既懂企業管理又有國際眼光、並懂得國際管理的人才，企業管理院校並紛紛開設了國際管理方面的課程。

第二、突出企業本位思想，結合企業實際開展教學。爲了適應世界經濟的變化和企業的要求，各企業管理院校都著手教學改革，使教學更加密切結合企業的實際問題。比如哈佛商學院把生產管理安排在第一學期，使學生一進學校就打好生產管理的基礎。

第三、跨學科的趨勢日益加強。現在，在一些國家的企業管理院校的考



中，很多並不是企業管理本科畢業生，而是科學家、教育家、工程師、企業家、律師、醫生和人文學者等。

第四、在職MBA教育蓬勃發展。目前，美國已有一千二百多所商學院和管理學院可授予企業管理學士學位（BBA），其中七百多所院校設有MBA教育。到目前為止，美國MBA畢業生累計已達一百多萬名，授出的MBA學位佔全球授出的MBA學位總數的八十%。這些獲得學位的MBA活躍在金融、銷售、管理、生產等各個環節，是美國工商界不可缺少的主角。

成長幾乎是所有企業夢寐以求的目標，但現代公司的成長離不開資本運作，離不開融資與併購。

有一句格言最能表達成長的含義：「錢是靠錢賺來的」。需要多少錢取決於你計劃能支持一個多快的發展速度。只要成長是按你計劃進行的，支出又與你期望的成長利潤同步增加，保持收支平衡，這種成長水平就可能持續穩定，而這種穩定增長離不開資本運作。

作為國際公司的高層管理人員，不懂資本運作是不可思議的。而在中國，許多大企業的領導者對國際資本運作的規則和方法都不甚了解，更別提中小企

業。但現代企業的成长離不開資本，更離不開駕馭資本的方法和技巧，併購和整合已經成為世界經濟的主要方向。

在世界上最大的一次三方競拍中，世界電訊（Worldcom）、英國電訊（British Telecom）和德國電訊（GTE）三家相互爭鬥，欲併購微波通訊公司（MCI）。這只是席捲全球的企業兼併浪潮中的一個縮影。

有些企業併購確實在策略上可圈可點，有些則只使購併雙方的股東受益。這似乎有悖常理，但大多數公司從縮減規模中得到的價值，要超過其擴大規模所得的價值。

實際上，正如戴維·帕卡德在他的《惠普之路》一書中所說：併購的理由只有一個，那就是——你是想領先，還是想追隨。

本書主要由融資與併購兩部分組成，融資部分介紹了國際上常用的融資方法，並教你如何用最適合你的方法進行融資，併購部分系統、詳細的陳述了國際通行的兼併、整合、重組的慣用方法和技巧，突出了實用性。

本書的特色是：

(1) 淡化理論和公式，注重實用技巧。



MBA與其他研究生學位的顯著區別，就在於它的務實性、實踐性和操作性，其目的並不在於培養搞研究的「學院派」碩士，而是培養能學以致用，崇尚實幹，真正能在工商經濟領域領導一個企業或其他組織機構真槍實彈進行實踐的中高層經營管理者。秉持這種精神，本書沒有摘抄大量深奧的理論和複雜的公式，而是用大量的篇幅來講述典型案例和實用技巧。

可以說，書中要講述的主要內容是真正的「管理」，而不是「管理學」；在分析研究案例的基礎上，找到普遍性的規律，以得到概念、原理和問題的解決；它的目的不是培養知識型的「管理碩士」，而是注重造就「職業老闆」。

在講述方法和理論的時候，力求精、透，而不追求面面俱到。

(2) 通俗易懂，可讀性強。

爲了照顧廣大具有中等文化的讀者，書中儘量回避了那些比較專業和不容易理解的詞語；在選用案例的時候，也盡可能地用故事性代替專業性，用簡短、淺顯但典型的案例代替冗長、複雜甚至晦澀的案例。

(3) 材料新穎。

書中選用了大量近兩年的案例和最新管理理念，給人以耳目一新的感覺。

本書是特為以下人員編寫的：

(1) 對現代工商管理感興趣的廠長、經理、一般幹部、普通工作者和廣大學生——MBA代表的是一種學術與實務的緊密結合，如果通過認真自修MBA的教程，能夠靈活地應用於實踐，就能夠達到和進入大學專門攻讀MBA同樣的效果。

(2) MBA在讀生和畢業生——MBA只是一種資格、一種機會、一種教育，即使MBA已畢業，在工商學院學到了在商海中搏擊的基本理論和方法，也僅僅是在成功路上邁出了第一步。市場是千變萬化的，在課堂上，從教科書裡學到的知識畢竟有限，要想成為MBA高手，還需要廣泛閱讀，不斷提高管理水平。這是一本幫你成為營銷高手的實用參考書。書中闡述的哈佛MBA核心課程精華要點，是成為經營管理高手所必備的基礎知識。它既是社會各界掌握工商管理高級技能的通俗性文獻，又是攻讀MBA的輔助性教材，同時也是MBA的簡明自修讀本。

必須強調：一個合格稱職的MBA人才決不應該只會死讀書本知識，而是應該在實踐中提高運用理論知識獨立分析和解決問題的能力。

讀品文化 讀者回函卡

謝謝您購買這本書。

為加強對讀者的服務，請您詳細填寫本卡，寄回讀品文化，您即可不定期收到出版訊息。

書名：資本運作〈上〉

購買書店：_____市／縣_____書店

姓名：_____

身份證字號：_____

電話：(私)_____ (公)_____ (傳真)_____

地址：□□□□

年齡：□ 20歲以下 □ 21歲～30歲 □ 30歲～40歲

□ 40歲～50歲 □ 50歲以上

性別：□ 男 □ 女 婚姻：□ 已婚 □ 單身

生日：_____年_____月_____日

職業：□ ①學生 □ ②大眾傳播 □ ③自由業 □ ④資訊業

□ ⑤金融業 □ ⑥銷售業 □ ⑦服務業 □ ⑧教

□ ⑨軍警 □ ⑩製造業 □ ⑪公 □ ⑫其他

教育程度：□ ①高中以下（含高中） □ ②大專 □ ③研究所以上

職位別：□ ①負責人 □ ②高階主管 □ ③中級主管

□ ④一般職員 □ ⑤專業人員

職務別：□ ①管理 □ ②行銷 □ ③創意 □ ④人事、行政

□ ⑤財務、法務 □ ⑥生產 □ ⑦工程 □ ⑧其它_____

您從何得知本書消息？

□ ①逛書店 □ ②報紙廣告 □ ③親友介紹

□ ④出版書訊 □ ⑤廣告信函 □ ⑥廣播節目

□ ⑦電視節目 □ ⑧銷售人員推薦

□ ⑨其他_____

您通常以何種方式購書？

□ ①逛書店 □ ②劃撥郵購 □ ③電話訂購 □ ④團體訂購

□ ⑤信用卡 □ ⑥其他

看完本書後，您喜歡本書的理由？

□ 內容符合期待 □ 文筆流暢 □ 具實用性 □ 插圖

□ 版面、字體安排適當 □ 內容充實

□ 其他_____

看完本書後，您不喜歡本書的理由？

□ 內容符合期待 □ 文筆欠佳 □ 觀念保守

□ 版面、圖片、字體不適合閱讀

□ 其他_____

您閱讀此類型書籍，您建議最適合的内文編排是？

□ 橫式排法 □ 目前排法 □ 兩者皆可

您的建議



成長系列 001

洞察人心，從小動作開始

Greta Evanina 著作

特價 168 元

人是唯一會說謊的生物，
卻無法掩飾潛意識的反射動作，
透過人類行為學的放大鏡，
完全解讀肢體語言。
別讓自己潛意識的反射動作毀了一生。

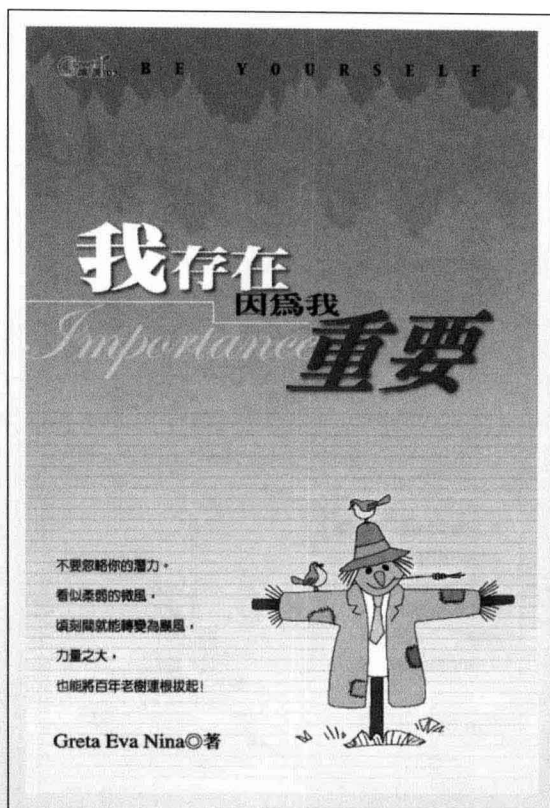


成長系列 002

做一個聰明的傻瓜！

Tim Brause 著作 特價 168 元

負面思想是學習的毒藥。
潛意識無法分辨好與壞，
當負面的意念進入潛意識時，
便容易掉入「傻瓜製造機」的陷阱裡。



成長系列 003

我存在，因為我重要！

Greta Evanina 著作

定價 200 元

不要自我否定存在的價值。

特別在失意時，一般人不懂得如何解決問題，
總是先想到「我真笨」！

先別急著否定自己，

找出問題的癥結，會比責怪自己來的重要。