

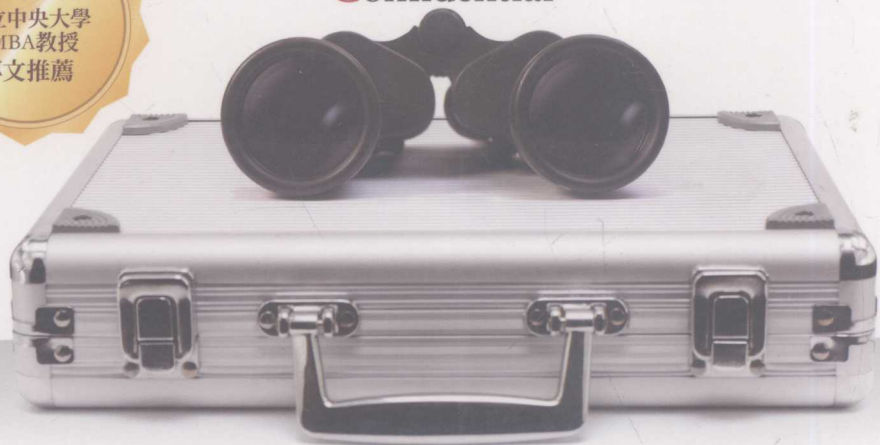
「令企業人士驚豔的管理策略，商學院師生必讀的經典教材」

像間諜 一樣思考

CIA中情局首度公開出奇制勝的商戰祕笈
Lessons for Corporate Success from Inside the CIA

Business
Confidential

林子銘
國立中央大學
EMBA教授
專文推薦



間諜能傳授什麼合法的競爭手段？

首度解碼美國最高情報組織，透視他們如何——

訓練具創意思考的忠誠團隊，從別人身上獲得需要的一切。

職場商場爾虞我詐，你需要比讀心術更實際的作戰計畫！

合著

36年資歷的情報官
彼得·恩尼斯特
(Peter Earnest)

資深企業顧問
瑪麗安·卡林區
(Maryann Karinch)

合譯

吳宗璘
劉道捷

來自頂尖間諜的忠告 商場無往不利！ ，搶先對手閱讀！

注重共時性、背後的隱喻、美學、整

- 養成健康的懷疑態度，不輕易接受膚淺的答案或方便的解決之道，反而能加強組織的信任文化。
- 擁有高品質產品和了解市場是不夠的，你必須蒐集和分析對手的可能作法，為自己創造更有利的條件。
- 運用結盟的四個動機，敵手也能變成夥伴。

『作者呈現美國中央情報局內部成功經驗：組織的願景與使命、團隊的識人與選才，情報的蒐集與分析，進而應用到企業的商業情報分析。這本書很值得推薦給華人經濟圈的企業高階經理，運籌策帷帳之中，決勝於千里之外。』

——林子銘
國立中央大學EMBA教授

『恩尼斯特巧妙掌握了間諜與情蒐活動的精髓，並將其靈活運用於企業界，公司的主管、組織的領導人，絕對不可錯過。』

——喬伊·提克諾 (Joel Ticknor)
提克諾公司 (Ticknor) 董事長，艾瑟頓財務規劃公司 (Atherton and Associates) 投資顧問

ISBN 978-986-2722-27-5



00350



BW0471 定價350元

建議陳列：經營管理、領導哲學

城邦讀書花園

www.cite.com.tw



商周部落格：

blog: <http://bwp25007008.pixnet.net/blog>

E-mail: bwp.service@cite.com.tw

新商業周刊叢書 BW0471

像間諜一樣思考

Business Confidential :

Lessons for Corporate Success from Inside the CIA

作者 / 彼得·恩尼斯特 (Peter Earnest)、瑪麗安·卡林區 (Maryann Karinch)

譯者 / 吳宗璘、劉道捷

企劃選書 / 陳美靜

責任編輯 / 簡翊茹

版權 / 黃淑敏

行銷業務 / 周佑潔、張倚禎

總編輯 / 陳美靜

總經理 / 彭之琬

發行人 / 何飛鵬

法律顧問 / 台英國際商務法律事務所 羅明通律師

出版 / 商周出版

臺北市104民生東路二段141號9樓

電話：(02) 25007008 傳真：(02)25007759

E-mail: bwp.service@cite.com.tw

發行 / 英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司 城邦分公司

臺北市104民生東路二段141號2樓

讀者服務專線：0800-020-299 24小時傳真服務：(02)2517-0999

E-mail： cs@cite.com.tw

劃撥帳號：19833503

戶名：英屬蓋曼群島商家庭傳媒股份有限公司城邦分公司

訂購服務 / 書虫股份有限公司客服專線：(02)2500-7718；2500-7719

服務時間：週一至週五上午09:30-12:00；下午13:30-17:00

24小時傳真專線：(02)2500-1990；2500-1991

劃撥帳號：19863813

戶名：書虫股份有限公司

E-mail： service@readingclub.com.tw

香港發行所 / 城邦 (香港) 出版集團有限公司

香港灣仔駱克道193號東超商業中心1樓

E-mail: hkcite@biznetvigator.com

電話：(852) 2508-6231

傳真：(852) 2578-9337

E-mail： hkcite@biznetvigator.com

馬新發行所 / 城邦 (馬新) 出版集團

Cite (M) Sdn Bhd

41, Jalan Radin Anum, Bandar Baru Sri Petaling, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia.

電話：(603) 9057-8822 傳真：(603) 9057-6622 E-mail： cite@cite.com.my

封面設計、內頁排版 / 果實文化設計工作室

印刷 / 鴻霖印刷傳媒有限公司

總經銷 / 高見文化行銷股份有限公司 電話：(02) 2668-9005 傳真：(02) 2668-9790

行政院新聞局北市業字第913號

■2012年09月06日初版1刷

Printed in Taiwan

Business Confidential : Lessons for Corporate Success from Inside the CIA.

Copyright: © Peter Earnest and Maryann Karinch. Published by AMACOM, a division of the American Management Association, International, New York.

All rights reserved.

Complex Chinese translation copyright © 2012 Business Weekly Publications,

a division of Cité Publishing Ltd. arranged through Big Apple Agency, Inc., Labuan, Malaysia

定價 350元

版權所有·翻印必究

ISBN 978-986-272-227-5

城邦讀書花園
www.cite.com.tw

「令企業人士驚豔的管理策略，商學院師生必讀的經典教材」

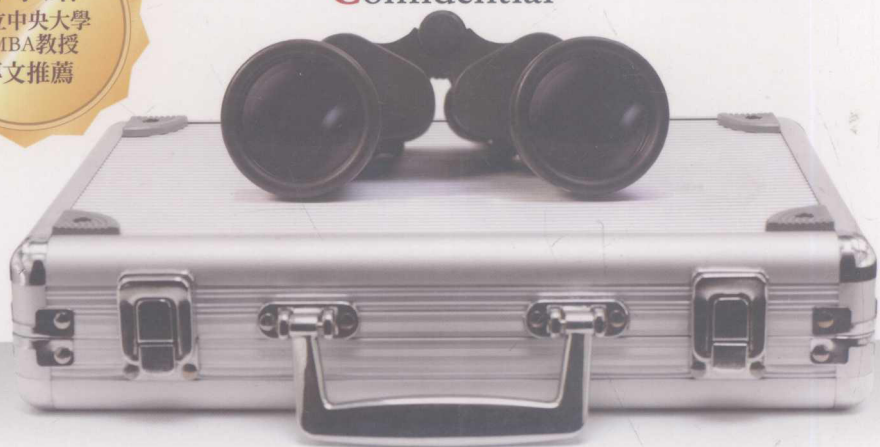
像間諜 一樣思考

CIA中情局首度公開出奇制勝的商戰祕笈
Lessons for Corporate Success from Inside the CIA

Business
Confidential

林子銘

國立中央大學
EMBA教授
專文推薦



間諜能傳授什麼合法的競爭手段？

首度解碼美國最高情報組織，透視他們如何——

訓練具創意思考的忠誠團隊，從別人身上獲得需要的一切。

職場商場爾虞我詐，你需要比讀心術更實際的作戰計畫！

合著

36年資歷的情報官
彼得·恩尼斯特
(Peter Earnest)

資深企業顧問
瑪麗安·卡林區
(Maryann Karinch)

合譯

吳宗璘
劉道捷

來自頂尖間諜的忠告 商場無往不利！ ，搶先對手閱讀！

註，注重共時性、背後的隱喻、美學、整

- 養成健康的懷疑態度，不輕易接受膚淺的答案或方便的解決之道，反而能加強組織的信任文化。
- 擁有高品質產品和了解市場是不夠的，你必須蒐集和分析對手的可能作法，為自己創造更有利的條件。
- 運用結盟的四個動機，敵手也能變成夥伴。

『作者呈現美國中央情報局內部成功經驗：組織的願景與使命、團隊的識人與選才，情報的蒐集與分析，進而應用到企業的商業情報分析。這本書很值得推薦給華人經濟圈的企業高階經理，運籌策帷帳之中，決勝於千里之外。』

——林子銘
國立中央大學EMBA教授

『恩尼斯特巧妙掌握了間諜與情蒐活動的精髓，並將其靈活運用於企業界，公司的主管、組織的領導人，絕對不可錯過。』

——喬伊·提克諾 (Joel Ticknor)
提克諾公司 (Ticknor) 董事長，艾瑟頓財務規劃公司 (Atherton and Associates) 投資顧問

ISBN 978-986-2722-27-5



00350



BW0471 定價350元

城邦讀書花園

www.cite.com.tw



商周部落格：

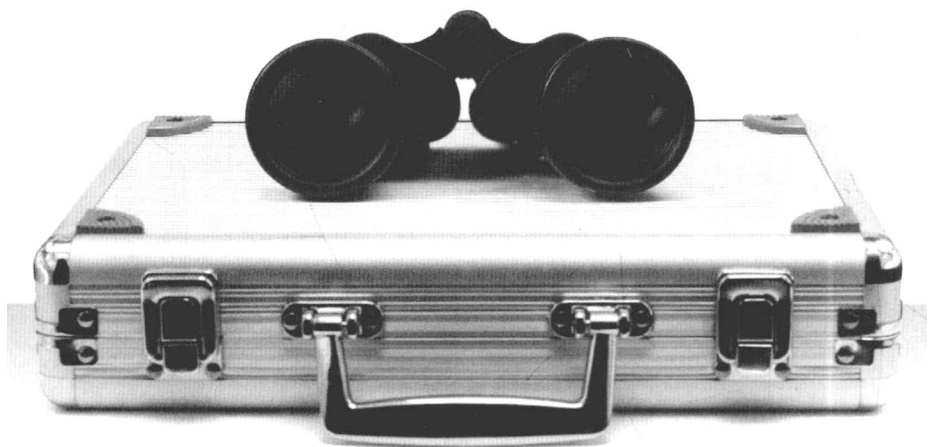
blog: <http://bwp25007008.pixnet.net/blog>

E-mail: bwp.service@cite.com.tw

像間諜 一樣思考

CIA中情局首度公開出奇制勝的商戰祕笈
Lessons for Corporate Success from Inside the CIA

Business
Confidential



合著 36年資歷的情報官
彼得·恩尼斯特
(Peter Earnest)

資深企業顧問
瑪麗安·卡林區
(Maryann Karinch)

合譯 吳宗璘
劉道捷

 商周出版

【國際推薦】

華人經濟圈的高階主管應該重視商業情報蒐集與分析——林子銘

011 008

【推薦序 I】

讓企業受用無窮的最佳實務——威廉·韋伯斯特

015

【自序】

建立以使命為導向的行事方式

017

【致謝】

021

第一部 成功的要件：充滿企圖心的人

023

熱情奉獻一己之力的員工，是情報體系的核心。中央情報局要找尋的是第一級的人才，渴求的不只是工作，而是使命。在這個章節中，我們將討論如何找尋、吸收及篩選合適的人才，藉以圓滿達成任務。他們必須接受良好訓練，才能正式登場，而且，必須持續接受在職訓練。他們要全心投入情報工作，在詭譎多變的環境中，仍然努力維持優秀的表現。顯然，企業界想找的人才，也需要這些特質。

第 1 章 情報蒐集與商業的交會點

024

間諜與企業主管共同關注的焦點／方法不同，需求相同／精益求精的動力

第2章 適任工作與否的特質

誰能當「長官」／獨立思考與團隊作戰的弔詭／以使命為導向／第一要務：保護組織／為工作注入熱情／表彰專業能力，而非英雄式行爲

036

第3章 招募新血，助你完成使命

招募時傾注大量資源／招募的原則／用側繪進行篩選／初步面試／用測驗看出人格特質／符合標準的新血

058

第4章 建立核心團隊

強化員工的投入程度／到職日的重要／訓練及教育／持續訓練的技巧／體驗式學習／進修教育提升分析能力

097

第二部 情報的蒐集、分析與傳達

147

中情局的情報週期，與企業的策略規劃週期是一致的概念。情報週期的三個階段是：蒐集、分析、傳達。當產業分析師提供公司商業情報的時候，理論上，其內容應該要準確、及時、客觀，必須讓組織順利完成決策。資訊所涵蓋的內容，不會只有統計數據與原始資料，而是要找出資訊間的關連處，去蕪存菁，才能讓資訊產生附加價值。

第5章 蒐集情報的困難與技巧

情報蒐集的困難／鎖定情報來源／意想不到的情報來源／不放過任何蛛絲馬跡
／情報蒐集的技巧

151

第6章 從和人打交道中蒐集情報

從他人身上蒐集情報／蒐集情報帶來的正面效益／翻譯的藝術／解碼的藝術／
尋求深入溝通／套話的技巧

181

第7章 分析情報

單獨和蘇格拉底分析法／影響分析的因素／關鍵見解：全方位的深入分析

201

第8章 傳播情報

雜亂無章的簡報／總統每日簡報的要素／處理不完美的情報

212

第三部 強化組織

225

經營企業的目標之一，是要避免錯誤或從錯誤中學習。你不必放棄正在做的事，重來一次，也不必一直靠呼吸器，拯救垂死的計畫。只要以平常心面對變局，做好內部的監督機制，並且鼓勵員工提供改善意見，便能成為賺錢的企業。

第9章 建立公共形象

意外的身分／必要之惡／真正的形象

226

第10章

要假設自己一定會成功

234

擁抱敵人後要洗手／結盟四個動機／像情報官一樣說服對方／利用投射作用

第11章

善用情報，面對變局

260

從結果的角度去思考／釐清影響的關鍵／以平常心面對變化／監測對壓力的反應

第12章

傷害評估

274

內部監督機制／誘發吐露實情

結語

絕對奏效的間諜忠告

282

【國際推薦】

能夠懂得如何當間諜，還能把它應用在商業之途的人，可說少之又少，就算有，功力也絕對比不上恩尼斯特。在他這本著作中，以相當大的篇幅披露了中情局如何挑選、訓練，以及激勵重要幹部的祕辛，從針對KGB的作戰計畫來看，成果可見一斑。

——奧雷格·克魯金 (Oleg D. Kalugin)，
前蘇聯國家安全委員會 (KGB) 上將與國會議員，現任反間諜與安全研究中心教授

恩尼斯特是中情局最令人佩服的情蒐幹員之一，在本書中，可以看到他如何從爾虞我詐的世界中獲得經驗，並將之應用於企業經營，讀者可以在字裡行間找到獨門的成功之道。對商業和情蒐活動有興趣的人來說，這本《像間諜一樣思考》是知識與祕訣的寶庫。

——羅納德·凱瑟勒 (Ronald Kessler)，
《作戰先鋒中情局》 (The CIA at War)、《恐怖分子研究》 (The Terrorist Watch)
及《祕勤局祕辛》 (In the President's Secret Service) 作者

如果你真的想跟間諜一樣聰明，請你忘了那些電影情節，好好讓這本《像間諜一樣思考》告訴你，該如何將間諜世界的基本原則，直接運用在商業策略的領域。恩尼斯特送給讀者一項祕密武器，就是他在中情局內部工作三十多年來所培養的成功（又充滿智慧的）經驗與策略！讀者可以利用相同的技巧挑選出無敵團隊，收集重要資訊，擬定成功計畫。《像間諜一樣思考》將成為經典，商管（和間諜）學校應該讓它成為必讀教材。你一定要馬上先睹為快——尤其，絕對不能讓你的對手搶先一步！

——凱斯·美爾頓 (H. Keith Melton)，
中情局歷史顧問，曾擔任美國某大連鎖加盟集團之執行長，著有多本間諜技巧專書

本書作者出身於中情局祕密作戰處，是經驗最為老道的官員之一，所以本書對於中情局所使用的獨門方法，以及可提供企業借鏡之處，提供了許多深入又令人耳目一新的觀點。在讀完這整本書之後，相信你對於情資、對於你自己的企業，都會有截然不同的看法。

——阿爾巴諾·龐提 (Albano Ponte)，
杜龐特投資家 (DuPont Investment Bankers) 理財顧問公司總裁

內容旁徵博引，作者的間諜背景饒富興味，是成功經營企業的重要參考書，諸多觀點都令企業界的專業人士眼睛一亮。

——尼爾·賈拉塔納 (Neil Garratana)，美國瑪藍鐵克 (Marantec) 前執行長，著有《執行長最先想到的事》(CEO Priorities)

恩尼斯特巧妙掌握了我國間諜與情蒐活動之精髓，並將其靈活運用於企業界，公司的主管、組織的領導人，絕對不可錯過。

——喬伊·提克諾 (Joel Ticknor)，提克諾公司 (Ticknor) 董事長，艾瑟頓財務規劃公司 (Atherton and Associates) 投資顧問

【推薦序 I】華人經濟圈的高階主管

應該重視商業情報蒐集與分析

在《像間諜一樣思考》一書中，作者呈現美國中央情報局內部成功經驗——組織的願景與使命、團隊的識人與選才，情報的蒐集與分析，進而應用到企業的商業情報分析。本書也提到經理應該如同情報人員般，具有文化敏感度，這對於華人經濟圈的高階主管更是重要。我的研究發現，在中國大陸與台灣的中華「單元文化」下培養的資訊管理研究生，他們的文化智商比不上加拿大「多元文化」主義之下的資訊管理研究生。我也曾經在台灣雜誌上勸戒國內經理，切勿成爲文化白癡。

這些情報蒐集與分析的方法，在中國古代的醫學、算命、謀略與兵法中都有提及。中國歷史上最稱職的中央情報局局長，當屬漢朝的蕭何。他對高階人才、全國人口、地理、法律等的情報蒐集能力，使他成爲建立漢朝三大功臣之一。蕭何曾經看出低卑的韓信是軍事天才，韓信鬱鬱不得志離開漢營時，他急忙追回並大力推薦給劉邦。都說「千軍易得，

一將難求」，現代企業的人資長卻往往只能招募數萬名低層操作員，而無能識得企業致勝的關鍵人才。

當劉邦攻入秦都咸陽後，將士無不貪戀金銀美女，蕭何卻急往秦丞相御史府，清查秦朝有關全國戶籍、地形、法令等圖書檔案，並整理帶走。事實證明，這些全國性情報是劉邦立國致勝之主因。相對之下，項羽兵屠咸陽，殺秦降王，燒秦宮室，收其貨寶婦女而東。你看！有智慧的謀略家重視無形的情報甚於有形的財色，這才是致勝之道。

中國傳統醫學與算命觀察一個人的精氣神，藉以推論他的運勢。中國古書《神算全編》蒐集了算命藝術各家之言，特別提到「相形不如相神」。在《三國演義》中描述曹爽當權，壓制司馬懿。何晏與鄧颺為尙書，權勢高張。司馬懿推病不出，二子亦皆退職閒居。當時何晏與鄧颺聽說管輅深諳相術，向他請益。管輅不但沒有趨炎附勢，反而勸戒他們位尊勢重，懷德者鮮，畏威者衆，非求福之道。事後管輅的舅舅知道管輅得罪權勢後大驚。但是管輅說：「鄧颺行步，筋不束骨，脈不制肉，起立傾倚，若無手足：此為鬼躁之相。何晏視候，魂不守宅，血不華色，精爽煙浮，容若槁木：此為鬼幽之相。二人早晚必有殺身之禍，何足畏也？」後來司馬懿發動了高平陵政變，除了曹爽與主謀外，曹爽門下衆人免死，有官者照舊復職。何、鄧二人死於非命，果然應驗了管輅之預言。

管輅觀察臉色行爲、人心走勢、政治暗潮後，做出正確預測。今天企業CEO做決策，身邊不是要有神鬼相士，而是要有敏銳的情報局長。我在寫MBA論文時，曾經研究台灣某大公司的國際行銷情報系統。當時以爲台灣大企業應該有「戰情室」，提供高階主管群決策所需情報。後來發現並非如此，該公司完全以CEO個人喜惡爲決策依歸。該企業的所謂國外分公司，並沒有如同日本綜合大商社蒐集各國情報能力。果然三十多年後，該大公司漸趨式微。近年來，中國的李寧品牌，台灣的BenQ與奇美電等大企業，相繼在國際市場競爭遭受挫敗。單以大量接單、壓低成本的企業埋頭苦幹的經營方式，難以對抗先進國家大企業的情報戰，華人經濟圈的CEO們，一定要重視國際技術、市場、金融、經濟、法律等商業情報。

在上世紀九〇年代冷戰結束後，英國《經濟學人》曾經提到世界各國情報專家轉航道至企業界任職。我後來曾經規劃「商業情報分析」的課程，也曾經指導某軍方情報官撰寫有關美、中、歐、日各國有關商業情報的教學研究單位與課程，發現各大國皆重視商業情報分析。但是台灣管理學界對此認識不深，甚至曾有資深教授認爲商業情報（Business Intelligence）這名稱不妥，讓人以爲在搞情報陰謀。國內資訊管理將處理商業情報的電腦系統翻譯成「商業智慧」，其實電腦只能依照人的智慧做資料採礦或統計分析，智慧在人

腦，不在電腦。我後來將商業情報的內涵，融入中央大學EMBA的「科技與資訊管理」這門課中，甚受企業界經理歡迎。舉例而言，美國以研究正面心理學的基礎，長期追蹤賓拉登的連絡訊息，並分析內容以推測他的情緒；我也教授學生如何從臉部笑容、言談內涵與手指長度，來推敲談判對象隱藏的動機與個性。

為求提升台灣企業的國際競爭力，我很樂意推薦《像間諜一樣思考》一書給華人經濟圈的企業高階經理，在國際經濟商業戰爭中，幫助你們運籌策帷帳之中，決勝於千里之外。

國立中央大學EMBA教授 林子銘