

企業情報策略

克敵致勝的情報運用術

菊池謙治 著
黃崑虎 譯

bus.

of a MIRV missile payload containing the re-entry vehicles and guidance and thrust devices. 7. miss the bus: to miss an opportunity: too late. 8. v. buses, busing, bussed: to travel or transport by bus. 9. bussed to a school in another in order to create racial integration classes. [C19 short for OMNIBUS] busbar ('bus-bar) n. 1. an electrical conductor, usually used to make a common connection between the circuits of a system. 2. a group of such elements maintained at a given voltage, used for carrying current between the various parts of a computer system. —Some times shortened to bus. bus boy n. U.S. and Canadian: a waiter, especially a teenage boy, who carries food from the kitchen to the tables, hangs from the top to a bus bar, etc. busby ('bus-be) n. pl.-bies. 1. a tall fur-helmet, usually Hussars, as in the British Army. 2. a large bushy wisp, perhaps from the sense large bushy wisp: perhaps from busera ('bus-er-a) n. 1. a genus of alcockid shrubs from India. sometimes an alcockid shrub made of mullet. 2. from Ranga: a large shrub with many branches arising from the top, resembling a bush, esp. in density. often preceded by the. 3. an unacquainted area, esp. in Africa. Australia. New Zealand. usually covered with trees or shrubs. bushy countries to do with rainforests. 4. flowers. 5. Canada: an area of land on a farm is grown and cut. 6. called bush lot. 7. opposite to a cultivated area: woodland. 8. a bush bar: a bar across the entrance to a tavern. 9. a sign in front of a tavern. 10. a bush arcane. 11. a bush art: esp. as compared with a bushy art. 12. to run wild. 13. to support. 14. to cover. 15. Germanic busse: a bush bone. 16. Italian boschetto: a bushy forest. 17. also called resp. U.S. and Canadian: bush-hotel: a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 18. also called resp. U.S. and Canadian: bush-hotel: a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 19. also called resp. U.S. and Canadian: bush-hotel: a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 20. to fit a bush to a casing: bearing, etc. bush-hotel ('bus-ho-tel) n. 1. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 2. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 3. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 4. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 5. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 6. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 7. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 8. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 9. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 10. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 11. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 12. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 13. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 14. a hotel with a tubular dining service, as a bearing house. 15. like nobody's business: performed by an actor for dramatic effect. 16. mean business: to be in earnest. Informal: extremely well word for defecation. esp. in the phrase do one's business. 17. a euphemism: soliciting attentiveness from busi busi - busi busi. business college n. a college providing courses in secretarial studies, business management, accounting, commerce, etc., for trade cycle. 18. another name resp. U.S. and Canada: business end: 1. informal: the part of a tool or weasel used for catching fish. 2. interest or severity. business-like ('busi-nis-lak) adj. 1. efficient and methodical. 2. business man n. pl. ('busi-men, -man) or (fem.) busi woman n. pl. ('busi-woman, -woman) or (fem.) busi commercial or industrial business, esp. a person engaged in business. business park n. an area specially designated and landscaped to accommodate business offices, warehouses, light industry, etc.

213

songbird of the genus *Psaltriparus*, such as *P. minimus* (common chaffinch). 2. a bush to facilitate the movement of low altitude in scrub vegetation. 3. a walk on foot.

busny² or *bushie* a person who lives in a person.

busily ('bizili) adv. in a business ('biznis) n.

①運用績密周全的情報策略
在日趨複雜的現代社會中
謀求生存。

②必須有洞燭機先的眼光和
當機力斷的能力。

business is poor today.
overcharging is bad business.

responsibility (oft

businessman ('busi-ni-man) 1. a person engaged in

business: 2. a person engaged in business, esp. a person engaged in business.

businesslike ('busi-nis-lak) adj. 1. efficient and methodical. 2. interest or severity.

businessman n. pl. ('busi-men, -man) or (fem.) busi woman n. pl. ('busi-woman, -woman) or (fem.) busi commercial or industrial business, esp. a person engaged in business.

business park n. an area specially designated and landscaped to accommodate business offices, warehouses, light industry, etc.

buskin ('buskin) n. 1. a strip of whalebone, wood, steel, etc., inserted into the front of a corset to stiffen it. 2. Archer or able: from Old French bussonier, stick; Old French bussonier.

buskin vb. (intr.) Brit.: to make money by singing, dancing, acting, etc., in public place.

buskin vb. (tr.) Scot. and Ireland: to dress or adorn, esp. in front of theatre.

buskin ('buskin) n. 1. (formerly seen in bus to make ready to swell, esp. in front of theatre.) 2. a thick-soled lace-up boot.

Y30000 ready;

so also

ing, ally

per-

centric drama

French bouzouki

●著者簡介

菊池謙治

一九一四年生，日本岩手縣人。日本陸軍士官學校畢業（第五十九屆），一九五一年加入陸上自衛隊，擔任情報部門工作，一九七四年辭職，現任富士大學講師。著有「複合侵略」等。

●譯者簡介
黃崑虎

台灣省後壁人，民國三十一年生，台大法律系畢業，奇盟貿易股份有限公司董事長，為我國畜牧業權威，尤其對家畜、家禽之飼養，有獨到的心得。

工商叢書

1. 通產省的挑戰	160元
2. 高品位服務的秘訣	180元
3. 日本經團連	160元
4. 三國人物新論	180元
5. 女性上班族指南	140元
6. 日本報業的奇蹟	140元
7. 服務業指南	160元
8. 世界金融市場	250元
9. 企管問題的發現與解決	160元
10. 服務行銷管理	250元
11. 餐飲店經營促銷法	180元
12. 中日韓經濟展望	160元
13. 企劃實務	160元
14. 公司診斷85要訣	160元
15. 外匯投資與風險管理	200元
16. 服務示範圖解	140元
17. 推銷訣竅100則	140元
18. 開店經營指南	140元
19. 強者的條件	180元
20. 大陸市場探索	160元
21. 菊菜型經營管理	140元
22. 個人進口業指南	160元
23. 經營革新典範	160元
24. 企業情報策略	160元

新知文庫

1. 尖端科技淺談	140元
2. 日本尖端科技展望	160元
3. 實用教學技術	160元
4. 意識改造	160元
5. 政治内幕探微	160元
6. 襲擊！電腦	160元
7. 韓國的衝刺	180元
8. 電腦大盜	140元
9. 日本新銳官員探索	160元
10. 訓練右腦培養天才兒童	160元
11. 運用大腦創造人生	160元
12. 新科學革命	250元
13. 性・愛與成長	160元
14. 新科技與市場展望	180元
15. 實用心理趣譯	160元
16. 自己做健康診斷	160元
17. 癌症自然療法	160元
18. 科技開發策略	160元

創意工商叢書 24

企業情報策略

—— 克敵致勝的情報運用術

菊池謙治 著 黃崑虎 譯

譯者序

黃崑虎

時代跟隨著大自然的循環運行，人類歷經數千年的石器時代，始出現文明的曙光；社會制度確立百年後，世界方才邁入進步、文明之途。進入本世紀後，進步的脚步突然加快，從十年縮短為五年、一年，目前甚至更縮短為半年、三個月，所以有人譬喻過去的十年為現今的一年實不為過。

此不會意味著，距現在半年、三個月後，前方有某些新事物在等著我們，是福是禍，誰都無法預料。所以，今天是嚴酷考驗企業的時代。

在任何時代，只要能透視未來的潮流，自然可想出因應的方法；亦即，誰能夠順乎潮流，誰就是未來的大贏家。對時代潮流認識不清，即使如何兢兢業業堅守自己的崗位，亦屬枉然。待危機臨頭方才尋求挽救之道，實為時已晚。

「商場如戰場」，現在已進入企業的戰國時代。戰爭乃是不斷你殺我奪、一決勝負的爭鬥；戰爭有的只是競爭對手的差別，至於其內容本身是一樣的。真正的戰爭工具，有戰車、飛

彈等，企業戰爭的工具則是商品、生產力和人才。然而除卻外在可見的武器、裝備外，情報更是居中策應的重要角色。所以戰爭雙方應重視收集情報和研判情報，並據以有效領導組織。無論是真正動刀槍的戰爭，或企業戰爭，勝利者一定是擅於靈活運用情報的高手，以優異、出人意表的戰略，克敵致勝。

「情報」亦名「資訊」，是付諸行動之前須先具備的知識；現今是資訊時代，情報足直接決定戰略，戰術的方向。本書旨在從「戰略情報學」的立場，將這門學問運用於企業策略上。當然，擬定戰略需要對情勢具敏銳分析能力，其關鍵正是正確的情報。因此欲拔得頭籌，戰略、情報尤其是不可或缺。

豐田創始人——豐田佐吉，曾在開發自動紡織機製造上，獲驚人成就；至其長子豐田喜一郎掌事後，則認為「紡織機已不合時宜，今後應將目標指向汽車工業」，立即着手「新事業」，奠定汽車王國的美譽。目前他又認為「應跳出汽車工業窠臼，發展其他工業」，準備迎接新時代的新事業。這一次是半領十五萬名員工的大轉向。足見領導者對於情報戰略認知的重要。

美國通用汽車公司業已明白昭示「邁入二十一世紀，汽車製造將是通用公司的副業」之目標。在日本，不僅豐田已意識此社會趨勢，其他如松下集團、新日鐵集團等各大企業，都正着手進行多元經營。時代已發展至如此情勢，如不圖改弦更張，將會被時代所淘汰。

本書作者列舉許多具體實例，說明收集、運用及研判情報的重要原則。尤其對於二次大戰時

的太平洋戰爭、許多珍貴的史料，均做詳細闡述，猶如閱讀一本有趣的歷史故事，讀後不單單感
覺饒富趣味，更讓你意識到情報之魅力，獲益良多。

作者序

現在是一個瞬息萬變的時代！

就科技的開展看，鉅大容量電腦之開發甫成為輿論之焦點，光纖技術又似旋風般地橫掃各個傳播媒體。最近超導電物質，或針對電腦竊賊（Hacker）開發的微電腦，亦成為衆人關心的話題等……擔任下一代的英雄角色已陸續登場了。

另一方面，國內外情勢也在激烈變動中。除日圓升值之外，日本為了進口半導體，遭到美國的制裁措施，實施銷售稅大受挫折；又女性議員出現等，問題層出不窮。

當然，在此情勢下，工商界不可能置之度外。甚至可以說，他們已處在不做最敏銳的反應，否則無法生存的立場。

科技之進步，使得無人管理的工廠成為可能，並且使價廉物美的商品大量生產成為普遍的現象。現今，街上隨處可見水果、禮品、鮮魚店等引進微電腦，與中央系統連線，可辦理從進貨、會計、到庫存管理等業務。

技術革新不啻正在改變產業和經濟的結構。因此，必須搶先掌握「下一步哪些部門會開發哪一類技術，及苦思如何運用？」的情況。

以最近的例子來看，某些公司曾經花費數百萬日圓，裝置電腦及文字處理機，但不到半年的時間，便被陸續開發的新機種所替代，價錢也滑落至一半以上，相信有此經驗的人不在少數，這也是無可奈何的。

如欲避免此種失敗，首須具備「預見未來」的能力，這是就包括技術開發在內，著眼於整個國內外情勢而言。平時忽略預測變化的作業，待嚴酷的現實壓力加諸於身之時，方才驚惶欲謀求補救之道，為時已晚矣。設備措施若落後一步，以發生在企業為例，則只有求諸縮小事業範圍，裁減員工、從市場撤離等措施；至於戰爭的情形亦然，撤退作戰無異是最為困難的。

然而，同樣是撤退，由於預測所做之撤退，和面臨危機才思及之撤退，却有天壤之別。預測下的撤退，尚可寄望於捲土重來的機會，但在充滿危機下的撤退，很可能就此一蹶不振，走向死路。

在產品完成，進入推銷階段之情形亦同。單純的認為，只要合乎時尚、趁景氣熱絡，或抱持正在走運等心情，忽略事先的預估，很可能就落入陷阱，慘遭失敗命運。

由此可見，無論是進或退，所憑藉的是事先的估計和觀察，這是平時就必須做好的重要工作。那麼，如何才能做到「預見未來」呢？

本書即是針對此疑問，做精闢回答。本書名為「情報策略」，簡言之就是「預測的學問」，這是指根據許多資料及情報加以整理組合，期以得知確定的前進方向之學問。

當然這並不是說，僅只收集大量的情報、資訊，便可有恃無恐，達到目的。如何「烹調」這些情報，做成一道道營養的佳餚，便是情報策略學。

時代之變動愈是頻繁、快速，對未來的預測則愈加困難。但是，倘若不能預測未來、掌握先機，國家、企業及至於個人，都不可能獲得發展的機會。唯獨能夠正視未來的人，才是最後的勝利者。現在已是這樣的一個時代，所謂「適者生存」，正是所指。

一般均認為，日本人不擅於運用情報。特別在預估未來這一方面，往往抱持極端的樂觀、自以為是的態度，使得現實以及將面臨的未來，淨成為蓋如他們意思的如意算盤式結論。也因此，往往在危機迫近眉睫，或陷入危機狀態時，才拼命謀求對策，圖一線生機。

為了避免重蹈覆轍，我衷心期望大家擅用心，去研讀預測未來的學問「戰略情報學」。

最後，筆者藉本書付梓的機會，向本書出刊提供協助的「COSMOSELLER'S」三浦幾榮女士和藤川先生表示謝忱！

目錄

第一章 揭開不透明社會的面紗

1 企業戰爭	1
2 神話已不復存	2
缺乏戰略、同業相殘／三光輪船與日本郵船戰略情報差異之存活／ 「急轉彎」以圖生存	20
3 戰略適足改變企業面貌	3
豐田的挑戰	27
4 危機臨頭方思對策為時已晚	4
驚惶阻撓決斷力／真正的戰爭與企業戰爭	29
5 股市・經濟・情報	5
股市操作／超級股票也逃不出戰略情報專家的掌心	32

6 無視情報者不能掌握全局

因小失大／勝海舟慧眼獨具

7 辨認情報的真偽

情報的幕後操縱者

8 刻意捏造的情報氾濫成災

榔票事件的啓示／核能動力船不敵戰略情報的波濤

9 電腦資訊社會的陷阱

政府重要機密亦遭電腦犯罪者覬覦

10 勿陷入「資訊泥沼」

第二章 情報五感的關鍵

1 「戰略情報學」是美蘇對立下的產物

一九四九年——戰略情報概念的誕生／

與日常生活結合的戰略情報

2 從地形、氣候可了解梗概的「地誌情報」

最頑強的敵人——大自然

3 從文化、風土人情掌握對方潛意識的「社會文化情報」

從武士道發現處理善後的啓示／宗教是現代社會的禍源／

各民族間的對立亦不容忽視

4 從高級官員的言行知國家與企業趨勢的「政治情報」

政治情勢代表一切／錯判情報而自掘墳墓的日本

5 從產業結構判斷國家與民衆力量的「經濟情報」

從糧食的供應看出對方窮狀

6 調查對方組織中樞的「運輸・通信情報」

現代社會的亞奇遜斯颶／瑞典國防部的「危險預言」

7 從技術水準看透內情的「科學技術情報」

米格二十五戰鬥機使用真空管大曝光／

家電與電腦廠商間激烈的技術競賽／「恐怖情結」源於科技洩密／

根據科技情報模仿的好處

8 從硬體、軟體判斷武力的「軍力情報」

以數字上占優勢的軍力却在越南戰爭中失敗／現代人易惑於數字上的「兵力」

9 透視對方內心的「個人情報」

有關國家元首健康狀況的情報價值連城／個人已無隱私權可言

10 判斷對方情報組織能力的「反情報組織」

使對方混淆不清

第三章 情報活動的功能

1 情報的意義

情報並不是「真實」的恒等號

2 情報資料未必成為情報

某著名評論家信口開河的謬論／情報來源、消息來源的檢討／

根據情報資料組成情報

3 情報收集活動週期

4 確立情報收集方向

沙漠中尚可找針

5 靈活運用的四項努力

如何有效收集情報／僅著眼自己所需情報資料

6 經驗與直覺可靠否？

107

103

101

100

94

92

88

偏頗的情報禍患無窮

7 報告書「遲一分」也成爲情報的致命傷

「偷襲珍珠港」乃情報延遲之誤／情報價值隨時間變化／依時間概念分類情報

8 情報評估需審慎而大膽

情報評估的展開

9 大學研究室以及報社是「集體情報天才」

「集體天才」產自有規律的團體競賽

10 領導人的頭腦及判斷力決定情報運用靈活與否

切勿過於自信

11 「戰略情報」錯誤導致「越戰悲劇」

過度自信的情報評估／美國政府落入「威信」的陷阱

第四章 戰略情報的蒐集運用方法

1 強勢國家、強勢企業的「第四軍隊」

企業強勢與弱勢之差異

2 公開情報適足製造原子彈（一般情報活動）

131

129

121

119

117

114

110

令希特勒色變的「七二」頁小冊子／任何人都可以製造原子彈？／

一般情報、公開情報等於一座寶庫／價值數億元的情報，區區幾十元就可取得

3窺見「情報黑盒子」〔諜報活動〕

欲保情報黑盒子需非常之勇氣

4尖端科技使一切曝光〔科學情報活動〕

一張照片引起軒然大波

5公開「順風耳」的真相〔通信情報活動〕

又痛又癢的真相發表／異變前後怪電波大作

6不知不覺的洗腦教育〔心理宣傳活動〕

巧妙的宣傳可使地獄變成天堂／拙劣的宣傳吃大虧

7爲求取勝利不擇手段〔謀略活動〕

一千萬美元摧毁阿萊德政權

8動輒摧毀一國的強大殺傷力〔破壞活動〕

恐怖分子的活動／北韓特殊部隊——超級急進派／消極破壞工作與心理破壞工作

9過度秘密主義適得其反〔機密保護活動〕

情報評估