

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

213

syn² or bushie

a person who lives as a person.

bushily ('bizili) adv. in a

business ('biznis) n.

①運用縝密周全的情報策略
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 (of business)

¥3000

● 著者簡介

菊池謙治

一九二四年生，日本岩手縣人。日本陸軍士官學校畢業（第五十九屆），一九五二年加入陸上自衛隊，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，民國二十一年生，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. 日本經濟連 | 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. 莖菜型經營管理 | 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. 實用心理趣譚 | 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

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，所以有人譽喻過去的十年為現今的一年實不為過。

此不啻意味著，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。戰爭乃是不折手段的你爭我奪、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，情報適足直接決定戰略，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」，立即著手「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。這一次是率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，都正著手進行多元經營。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，亦成為眾人關心的話題等……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。

技術革新不當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、趕景氣熱絡，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，淨成為重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

20

2 神話已不復存

21

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

3 戰略適足改變企業面貌

27

豐田的挑戰

4 危機臨頭方思對策爲時已晚

29

驚惶阻撓決斷力／真正的戰爭與企業戰爭

5 股市・經濟・情報

32

股市操作／超級股票也逃不出戰略情報專家的掌心

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

綁票事件的啓示／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」—— 59
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」—— 65
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」—— 69
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」—— 71
現代社會的亞奇達斯脆／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」—— 75
米格二十五戰機使用真空管大曝光／
家電與電腦廠商間激烈的技術競賽／「恐核情結」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」—— 81
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」—— 84

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

88

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

92

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／

94

根據情報資料組成情報

3 情報收集活動週期

100

4 確立情報收集方向

101

沙漠中尚可找針

5 靈活運用的四項努力

103

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

偏頗的情報禍患無窮

7 報告書「遲一分」也成為情報的致命傷

「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

110

8 情報評估需審慎而大膽

情報評估的展開

114

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

117

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

119

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

121

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

129

2 公開情報適足製造原子彈（一般情報活動）

131

令希特勒色變的一七二頁小冊子／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

136

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

138

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

140

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

144

7 爲求取勝利不擇手段〔謀略活動〕

一千萬美元摧毀阿葉德政權

147

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

150

9 過度秘密主義適得其反〔機密保護活動〕

情報評估

154