

眼慧報情

〔日〕渡部升一等著
王崇德、王 勇等译

情报科学杂志社

37.216

638

C.2

情报慧眼

(原名：情报力的研究)

著者：渡部昇一等

翻译：王 崇 德

祝 希 龄

王 晨 风

朱 祖 铠

校订：王 勇

王 军

责任编辑：彭 再 生

3/638/06

情报科学杂志社

1983.6

情 报 慧 眼

编辑者：情报科学杂志编辑部

出版者：情报科学杂志社
(哈尔滨南岗银行街30号)

印刷者：哈尔滨铁路分局印刷厂

开 本：787×1092 $1/32$ 印张5.63

字 数：126000 1983年6月第一次印刷

印 数：15000册 定价：0.80元

(内部发行)

出 版 说 明

本书系根据日本プレジデント杂志1981年编辑出版的《情报力の研究》一书翻译而成的。全书分为四部分：情报力是什么，情报型人的技术，国际谍报战的内幕，商业情报战的内幕。作者用生动有趣的实例，介绍了国际情报战的内幕和商业舞台上情报战的实况，对“情报能力”的本质进行了研究，对“情报型人”独特的情报技术进行了深入的剖析，说明培养情报鉴别能力与具有情报型人素质的重要性。

本书译稿曾征求国内部分情报专家的意见，一致认为对提高我国情报人员的业务水平、培养我国情报人员的良好素质和开阔情报管理人员的视野，有很大的启发与帮助。对于领导干部和经济工作者，也颇有裨益。

中国有句俗话，叫做“慧眼识英雄”，讲的是眼力的重要。从事决策的领导同志和从事情报工作的同志，尤其不可缺少的是“慧眼”；“慧眼识情报”，有眼力才会知道情报的价值，才会发掘和利用有价值的情报，从而作出正确的决策，获得预期的效果。

編 者

一九八三年五月十日

37386

目 录

出版说明

一、情报力是什么

情报力是什么……………渡部昇一（ 1 ）

走向情报型人的突破口……………深田祐介（ 18 ）

二、情报型人的技术

大宅壮一的情报创造术……………大隈秀夫（ 34 ）

海部军团与濑岛机关的情报战经过…梶原一明（ 45 ）

歇洛克·福尔摩斯的情报炼金术……小林 司（ 60 ）

三、国际谍报战的内幕

山本五十六之死……………丰田 稷（ 77 ）

美苏情报战的新主角……………伴野 朗（ 95 ）

四、商业情报战的最前线

情报能力维系着企业的成败……………原田昌范（ 108 ）

三井物产石油部的情报尖兵们……尾野村祐治（ 130 ）

经营管理情报系统不久将来的面貌

……………牧野 昇（ 150 ）

第二精工舍分析公开情报的诀窍……池田澄人（ 162 ）

附：原版前言

一、情报力是什么？

情报力是什么？

——富有想象力地搜集情报

上智大学教授 渡部昇一

对情报的信赖与怀疑

当前情报到处泛滥，加之以电子计算机为代表的各种信息处理机器也日趋发达，今天的社会可以叫做“情报化社会”了。但是，对现代社会中被称之为情报的这个东西，我认为存在着可以信赖和怀疑的两个不同侧面，

可以信赖的一面。譬如说超级市场的库存管理和银行的连网业务，发自那里的信息的正确性和信息处理机器的威力，早已勿庸置疑。然而，另外一个方面也存在着对情报怀疑的念头。例如“用起计算机以来，有关‘景气’的预测从来也没有应验过！”这是日本松下电器公司最高顾问松下幸之助的一句名言。也就是说，过去还能多少预测到一点，纵然使用了电子计算机却反倒完全预测不到了，仿佛情报没有用。

从一个最简单的例子来说明：今天被人们称之为“情报

化社会”。由于情报是俯拾皆是，所以似乎大家都可以买股票来赚钱了，但是那是不行的，依然有人吃亏上当。

由此可见，我认为对所谓“情报”的基本掌握方法，还是有问题的。“什么是情报？”对这种置疑难道没有重新加以考虑的必要时吗？

尽管有情报，可是……

一九四一年秋天，正值日本对英、美决定开战之际，参谋部和军令部尽可能多地搜集有关英国和美国的情报。现有的兵力怎么样？配置在什么地方？还有钢铁产量有多少？军舰和飞机的生产能力如何？尤其是物质的运输能力和通信网络怎么样？……

总之，当时的军队首脑机关当然要拥有较之一般普通的人无法比拟的大量情报，然而基于这些情报来考虑问题的话，理应是很简单地得出日本根本不能取得胜利的推断，尽管如此，还是终于发动了战争。结果，又是专家而且又是最具体掌握大量情报的人们，却作出了错误的判断。

可是即使不是专家，也没有那么多的情报，直观地意识到日本不能获胜的人们却比比皆是。我本人就知道有这么一个实例：有一位嫁给某高级官员的夫人，她从听到开战消息的一瞬间起，就坚信不疑“日本必败”，听说始终与认为日本必胜的丈夫争吵着。

那位夫人当然不掌握特别机密的情报，可是由于她父亲是公司企业人员，战前她当姑娘的某一年，亲自访问过美国。所以美国的富有和日本的贫乏两方面，她都有深刻的亲身体验，譬如说钢琴——

当时，在日本拥有钢琴的家庭还是异常稀少而罕见的。就是有，充其量也是竖井式钢琴。但在美国连极普通的家庭也有竖井式钢琴，一旦旧了就是想扔掉，不交付一定的费用还不给你处理。以钢琴为例，可见日美之间有着何等的差别。所以也就没有理由使战争胜利——这便是那位夫人的主张。

她所知道的东西不过如此而已，至于所说的战争和战斗力，这位毕业于旧制女子学校的，只能举出钢琴一例的太太，比起那些毕业于东京大学法律系的，身居政府中枢部门的，掌握具体情报的丈夫，判断的还要准确。

最极端的例子莫过于是我的母亲啦！因她是农村的老太太，无知得虽然不能条理分明地阐述观点，但她所掌握日本确实要失败的一个根据，就是两轮车的轮胎。

因为她每天都使用两轮车，哪种轮胎好，哪种轮胎差，由于经验心中是有数的。而日本的轮胎是典型的粗制滥造品，一用就损坏了；美国产的“邓禄普”牌轮胎异常坚固耐用。所以，同美国打仗，胜利的理由是没有的。当她得知日美战争爆发时，她就说过：“日本必败！”舍此之外，她是否拥有什么情报呢，可是事到如今也没有必要了解这些了。因为这是连报纸都不看的母亲轶闻，也就是谈不上是什么了不起的大事了。

现在我也有了类似的经验，看起来只是时代不同。越南战争激化之后，我这个实实在在的英语学生，对于东南亚的形势一无所知。然而看过一家杂志上却这样写道：“如果说和平有什么可宝贵的，那就是平民百姓不遭受杀害。这种和平的含义成立的话，那么最好还是让南越和北越各自按照原来的样子生活好了。”除了越南之外，由于第二次世界大

战而分裂的国家，还有韩国和北朝鲜。两个国家若能合二为一的话，那也许是再好也没有的了。但是百济和高丽过去就因为互有异义而不和，以致流了血还是未统一。东德和西德的情形也类似，德国人也许认为统一起来是再好也没有的，但是过去普鲁士和非普鲁士是不同的，所以也并非没有一点历史上的原因，至少为了建立统一的国家而进行战争，我认为实在是愚蠢的。

北越和南越也是同样，在文化方面有相当大的差异，所以还不是分开为好吗！到时间的话或许不流血也能实现统一——这当然是我的想法。即使是现在考虑起来，这也是最和平的解决方法。

只有一件事就足够了

当日本知识界举国上下声援北越，主张由北越来加以统一时，要说我何以产生“只有一件事，就足够了”的想法，那是因为同那位高级官员夫人观察钢琴普及程度，进而联想到“日本在战争中必败”一样，固然是非本质情报，但是却占有了所谓“只有一点就够了”的材料：

在北越有和我有点关系的天主教修道院的教会，教会被破坏，神父和修女被杀害，一些人逃往南越，但被杀害的神父和修女还是很多的。只是知道，北越是个与文明不能共存的体制这一事实，此外有关北越的其他情报毫无所知，在判明北越的本质时，这也就足够了。

但是，比我哪方面都远远掌握着大量情报的人们，不是认为由北越来统一的话，便能成为一个良好的国家吗？譬如瑞典等中立国的政府，在越南战争激化的时候，就谴责美

国：美国的干涉正是妨碍越南的统一。

但是我则全然不那么想，我所拥有的情报是“有一点就足够”的情报。天主教的神父和修女变成什么样子啦！就是感情再贫乏的人仅仅知道这一点，就完全足够了。

生杀之权全在情报接受者

一听说“情报”这个词，人们就立刻想起了电子计算机。但是电子计算机发挥威力之处，在于超级市场的库存管理和银行的连网业务，是在目的非常明确，而且输入数据范围限定的场合。在这种情况下使用电子计算机是非常有价值的，这就必须充分发挥技术的精华来收集精确的数据。

可是，世界上应该输入的数据范围，大到近似于无限的程度，即使能够加以限定，由于数据的本质过于不同，电子计算机也不可能系统地加以适当地处理。景气的预测即是一例。由于毫无道理地使用电子计算机，相反地也就丝毫不能应验。

总之，输入的数据范围是必须明确分辨出被限定的情报和那种近似无限的情报。后者本来是近似无限，纵然再尽力发挥先进技术搜集起来也是徒劳的。一味地蛮加搜集情报反而会贻笑大方。重要的不是数据的量，而是实质性的差别，而是从片断的数据来认识事物本质的能力，也许说成是“想象力”更为合适吧！

譬如用前面例举过的那位夫人的例子来说吧！美国象钢琴那样高价之物，从“用旧了的话，不付款还不给处理”一事来看，可以联想到美国该是多么富裕；当然也可以从美国奢侈浪费成性，联想到他们害怕战争，对进行战争的不利，

这完全是那种人们“想象力”的问题。因此，某一情报所起的作用如何，应该取决于这一情报接受者的“想象力”。

《圣经》上是这样叙述种植麦子的：干燥的大地上撒下的种子会枯萎，撒在石头上的被飞鸟吃光，然而在肥沃的土地上撒下一颗种子，便可以收获成千粒麦子，这与情报何期相似乃尔啊？

讲一个最具体的例子吧！那就是天正十年（一五八二年）六月，丰臣秀吉听到织田信长在本能寺被明智光秀所杀时的反应。本能寺这场事变发生在六月二日的清晨，六月二日深夜，“信长被杀的首次报告送到了丰臣秀吉手里，是时他正在备中高松城攻击毛利军。秀吉立即与毛利军联系媾和，十天之后——用现代概念简直可以说是十二小时之后，他带兵进驻京都附近，山崎一战击败了光秀。

问题是得到“信长”被杀这一情报的人绝不是秀吉一人，与报告送到秀吉跟前的差不多同时，在越中的柴田胜家和在上州的泷川一益为首的织田信长的主要部将，都得到了同样内容的情报。但是，其中下令立刻行动的只有秀吉一人，其他部将只是犹豫不定。同一情报纵然同时到手，接受者根据各自能力的不同，正是出现了“差之毫厘，谬以千里”的区别。

“驼鸟的腿”和“山鹰的翼”

我曾翻译了英国彼·基·哈马顿的《知识的生活》一书，这位哈马顿言及知能有智力（即intelligence——译者）和智能（即intellect——译者）二种之分。在考虑情报这一问题的具体场合下，我以为这种区分方法是非常重要的。

所谓智力可以定量地测量，也就是象升学考试和IQ测验那样的考核：对预先已知答案的试题的处理能力。譬如，根据各种各样的数据或者统计得出一个结论，或者象思考如何推广利用新技术，生产效率足可以提高到什么程度……这一类问题，都是智力的能力。我有意把这种能力干脆叫做“学校秀才的头脑使用方法”。

但是，世界之中并非预先准备好现成答案的问题，也实在太多了。譬如这幅画美不美？或者从这个现象可以联想到什么呢？所说的这类问题确实是智能问题。然而没有现成的答案，所以也就没有评价的标准。当时可能谁也不知道正确答案，经过五年或十年之后，才知道哪一个是正确的答案。直观地了解判断这类问题便是智能。

这一点如果借用哈马顿的比喻来说明的话，智力是“驼鸟的腿”，是一步一步脚踏实地来处理事物的能力；另一个智能却像是不畏山高和路远，一口气地从一个山峰飞往另一个山峰的“山鹰翅膀”，是要求有思想飞跃的智能作用的。

处理、分析时时刻刻收自世界各地而来的情报的能力，就是“驼鸟的腿”，这一点是电子计算机完全能胜任和担当起来的。然而，譬如像前文所介绍的那位太太那样，从所谓“钢琴”普及程度，从不管是筷子，还是扁担的细小情报出发，联想到“日本一定要失败”的能力——也就是“山鹰翅膀”那样的能力，当然完全是受各人的天资素质所支配的。

因此，尽管情报本身俯拾皆是，却常常嗟叹情报不足的人，正是缺乏“山鹰翅膀”的能力。所以说到情报力的时候，与其说掌握着多少智力水平的情报的能力，不如说具有多少

从片断的细小情报来把握全局情报的智能能力更为重要。

作为具有这种能力的佼佼者，当推被世人称之为“德国参谋部”同义语的莫鲁特古（1800——1891），此人系上一个世纪后期德国著名将领，有近代德国陆军之父之尊。他看重了铁路的重要性，制定出毅然夺取铁路的新战略。铁路当然不是德国人发明的，也未必是德国人的秘密武器，这是欧洲的将军们任人皆知的。

但是如此重视铁路重要性的只有莫鲁特古一个人。莫鲁特古所虑及的是：如果卓有成效地利用铁路的话，可使军队的机动性大大提高，要塞就黯然失色了。以前，可以说把敌人引到国内来作战是有利的，但是如果使用铁路运输的话，在敌国作战——亦即外线作战也会成为可能的。

接着，他决定将铁路置于陆军管辖之下，架设新线，以期可能按自己的作战路线来运输作战部队，因而铁路在普奥战争和普法战争中大大显威力。从那时起战争进行的方式为之大变。总之，铁路的存在是无人不知，无人不晓的，但是，从铁路来认识甚至是完全可以推翻历来的战略原则的重要性的，正是只有莫鲁特古所独具的“想象力”。

有 时 应 截 断 情 报

为了提高如上所述的那种智能作用，有时最好是截断情报，我就是持这种观点的人。其所以如此，是因为我有如下的经验。

距今二十五年之前，我赴德国去留学。那时，日本头上还戴着“战犯国”的帽子，不允许进入国际社会。但在我身居德国期间，正如我想象的那样，日本经济开始有了飞跃般的

大发展，于是我便下决心，假若回到日本的话，就去购买股票。

关于日本的动态，我并不是具有特别的情报力，尽最大努力也只能从迟到一个月的杂志——《文艺春秋》所刊登的内容来了解。但是《文艺春秋》并非专门杂志，而是极平平常常的杂志。尽管如此，一旦阅读，确实可以对日本的经济形势有很好的了解。

因此我相信：“到日本去已经没问题了，今后更会有大发展！”对旅德的日本人，我是逢人便讲这种超乐观论，然而人们都是带有不可思议的表情，谁都不肯相信。但是，结果事实证明了我的超乐观论的正确，日本的经济得到了奇迹般的发展。尚记得当时情殷的经济界人士，至今还称赞我说：“在那时公开宣传这种乐观论者，就只是搞语言学研究的足下啊！”

当时我倘若生活在日本的话，情报那可就太多了，即使同样阅读《文艺春秋》，我也可能不能成为一个乐观主义者吧！偏巧是在外国，加上有关日本的情报源又只有《文艺春秋》，所以激发我的“想象力”，才使我可能产生正确的预见。

于是，加强智能的情报力，就出现了截断情报是最有效果的所谓极为偏颇的想法。因此企业家偶尔也要独自一个人到瑞士，或者是澳大利亚的山中，旅行两、三周，一边欣赏欣赏古典音乐，一面考虑考虑今后社会将如何发展，这岂不是可能会有意外的收获吗！

我想会议也有必要分为两种类型：一种是各部门的负责人，在“鸵鸟的腿”那样收集资料的基础上，实实在在地召开“智力”型会议。这应是定期地举行，又应是按例行公事举

行的会议。再一种就是并不占有全部资料，在截断情报的情况下，一边可以品茗喝茶，而且又可根据具体条件举杯饮酒，一边又畅所欲言地进行的“智能”式会议。这种会议至少对第一流的企业管理家来说，是很必要的吧！

出席会议的人不拘于必须发言，或者非要得出结论等之类的一切框框，以集体创造性思考（即brain storming——译者）的方式来自由地对话。如果没有高见，就那样散会也可以，也没有必要必须定期地召开会议，不规定指定的主题也是可以的。如果真具有“山鹰翅膀”那样能力的人，即便从闲言碎语的谈话中，也能获得重要的情报。

譬如，在会议桌上“公害问题变得很严重，所以今后企业也将了不得”成了话题。这件事本身丝毫也没有其他别的机密情报，谁都知道：有关公害问题的情报，能够很简单地加以收集。

但是，对这一情报如何来接受，却因人而异，当然是各自不同的。想到“今后的社会公共事业将要恶化”的人有；考虑“今后公害防治的企业，一定要赚大钱”，从而筹划投资的企业家也有。究竟什么是正确的答案，虽然是不经过五年或十年，是看不清楚的，但是至少作为企业家来说，产生后一种那样的想法是很必要的吧！

另外，公司企业繁荣昌盛的情景，必须经常浮上心头，紫环脑际。换言之，就是保持明确的“想象力”。

只有自己公司兴隆繁荣的状况，在头脑中经常活龙活现地被描绘时，才能够从看上去似乎毫无价值的情报中，得到重要的启发。即便没有加以特别留意，也可能把必要的情报，自然而然地加以收集起来。

必須具有明确的目标

我们周围空间辐射着无数的电波，但是如果没有接受机的话，那就什么也听不到。同时就是有接受机，倘若天线灵敏度低或者方向选择得不佳，也仍然听不到。与此相同，从无数流逝而去的情报中，能否选择到真正起作用的情报，那就要全靠他的“大脑接受机”性能如何了。担当那个接受机任务的，便是对未来远景的想象力。

只要有明确的想象力，就象灵敏度高的天线，一定能灵敏地捕捉必要的情报，以致自然地加以积累。因此，如果没有想象力的话，多么重要的情报，也将会无声无息地成了过眼烟云。

把想象力改换为“目标”也许会更好吧！但是目标同样也可分为两种：其一就是延长现在的状况——也就是积累起智力式的情报，“计划五年后达到某种程度”的那种意义的目标。

然而，在和这个完全不同的看法中，也还有另一种目标，是所谓“说它可能实现的根据一点也没有，可是不管怎么样，还想坚持这样做”的那种目标。在同与“情报力”的关系上来看，具有这样的目标是颇为重要的。朝思暮想地只思索这一目标的话，自然敏感度就会增强，结果就会象磁石吸引钢铁那样，收集起必要的情报来。

例如松下幸之助先生，当松下电器公司尚是街头小厂的时候就预言：“家用电器产品将丰富日本人民的生活。家用电器产品像水管里的流水那样，无穷无尽而又廉价地生产，这就是我们的使命。”用马克思主义的话来说，他叙述的是

“革命乐天派”的观点。

我无法知道松下先生大脑内部的世界，但是恐怕那时，他就形成了用松下家用电器产品来占领日本家庭的远景画面。怎么搞才能达得这一目标，是他日夜思考的问题。正因为这样，他便能迅速地搞到重要的情报，方法上也没有失误。如果注意地观察一下，象日本这样家用电器产品饱和的国家还没有，这也就同时很自然地与松下电器公司的繁荣连系起来了。

重要性比环境还能吸收情报

再说点我身边的实例吧！在年令、收入都相同的职员中，为什么有的人就拥有住房，又有的人任何时候都租房住呢？……当然有遗产的人又当别论了。开始大家的境遇似乎都差不多，然而为什么经过几年之后，就会出现颇大的差别呢？

我所了解的人中就有这样的实例：

他以优异的成绩毕业于名牌大学，工作在大银行，那儿才是多少情报都能收集到的所在，又兼大学讲师副业，收入很多。虽然如此，他却是一个租房而居的人。另外一个人没有那么大的文才，又服务于二流企业。他考虑到：“由于通货膨胀还在继续进行，所以虽说还有点力不从心，但在这种年头把住房能搞到手还是好的。”于是通过贷款，便宜地买到了一所漂亮的住房。

通货膨胀今后究竟会怎么样？贷款对谁最有利？哪一种住房是精心建筑的……这类情报在银行工作的那位先生理应唾手可得吧！不管怎样，尚在租用住房的那位先生，不是没