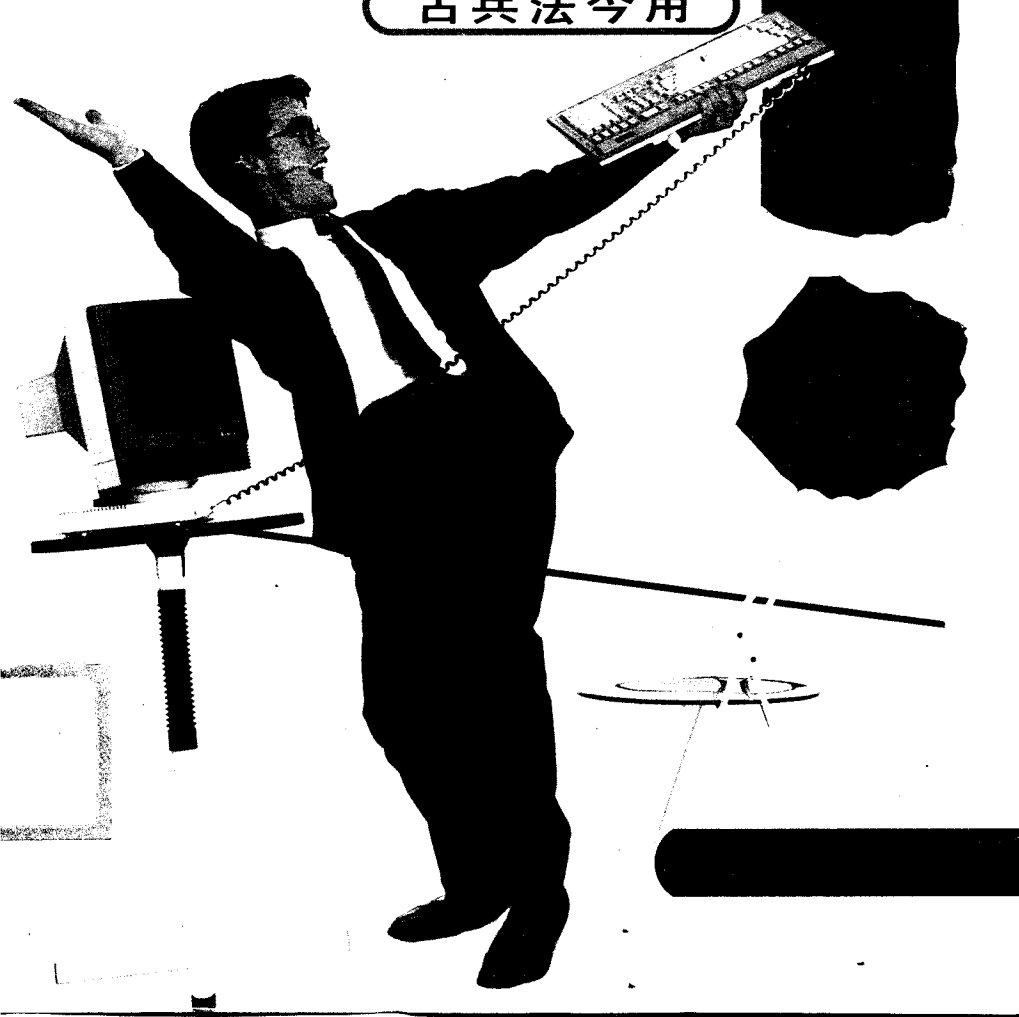


企业竞争必胜 200 策

杨 岗 王长远 陈兆祥 编著

古兵法今用



内 容 简 介

此书是一部专论企业竞争获胜之术的著作。它集理论性与实践性于一体,详细、生动地从古兵法中谋攻、庙算、用奇、诡道、权变、应变、伐交、施计、忌讳、除危等十个部分阐述了当今企业竞争的25条谋略和200种技巧。语言通俗易懂,事例引人入胜,策略便于掌握。凡厂长、经理通读了此书,便会更加精明、聪慧、能干,走向善于经营管理的企业家之道。

谋略与技巧

杨岗 王长远 陈兆祥 编著

中国经济出版社出版
(北京市百万庄北街3号)

新华书店北京发行所发行

各地新华书店经销

北京通县曙光印刷厂印刷

850×1168毫米 1/32 6.875印张 173千字
1990年1月第1版 1990年1月第1次印刷
印数: 00,001—16000

ISBN 7-5017-0435-X/Z·121

定价: 3.80元

目 录

企业竞争获胜的一把钥匙 (代序)	(1)
------------------------	-----

上 篇

第一章	谋攻.....	(1)
第一节	运筹帷幄 上兵伐谋.....	(1)
第二节	把握全局 深谋远计.....	(3)
第三节	以迂为直 变直为曲.....	(7)
第四节	难得者时 易失者机.....	(10)
第二章	庙算.....	(15)
第一节	知彼知己 正确算计.....	(15)
第二节	先算多算 得算多胜.....	(18)
第三节	先知敌情 制胜如神.....	(21)
第四节	并兵向敌 乘势而行.....	(25)
第五节	因利而动 因得而用.....	(28)
第三章	用奇.....	(31)
第一节	出其不意 攻其不备.....	(32)
第二节	先见之明 出奇以绝.....	(34)
第三节	战胜不复 出奇无穷.....	(36)
第四节	避实出虚 把握主动.....	(39)
第五节	兵贵神速 以快取胜.....	(42)
第六节	先发制人 后发制人.....	(47)
第七节	正合奇胜 奇正相生.....	(48)
第四章	诡道.....	(52)

第一节	诡诈藏形	令敌失备	(53)
第二节	示以小利	诱而克敌	(56)
第三节	趋利避害	以长击短	(58)
第四节	离合疏亲	巧妙用间	(58)
第五章	权变		(64)
第一节	权变制胜	乃为之势	(64)
第二节	见义而行	君命不受	(67)
第三节	苛利社稷	专之可也	(71)
第四节	临机处置	善变之道	(73)
第五节	践墨随敌	敌变我变	(75)

下 篇

第六章	应变——审时度势63变	(78)
第一节	战略变	(80)
第二节	决策变	(86)
第三节	领导体制变	(90)
第四节	经营变	(96)
第五节	销售变	(102)
第六节	增强应变力，巧选应变策	(107)
第七章	伐交——成功商谈52策	(111)
第一节	贸易谈判，策略为上	(112)
第二节	进取策	(113)
第三节	讨价还价策	(129)
第四节	退让策	(139)
第八章	施计——竞争战术36计	(156)
第一节	胜战计	(157)
第二节	敌战计	(163)
第三节	攻战计	(167)

第四节	混战计.....	(173)
第五节	并战计.....	(176)
第六节	败战计.....	(179)
第九章	忌讳——竞争场上29忌.....	(182)
第一节	导入期忌.....	(182)
第二节	成长期忌.....	(186)
第三节	成熟期忌.....	(191)
第四节	进攻期忌.....	(195)
第五节	失利期忌.....	(199)
第十章	除危——转败为胜20诀.....	(203)
第一节	危机的控制与消除.....	(203)
第二节	失败的反思.....	(204)
第三节	转败为胜20诀.....	(205)
后记		(208)

上 篇

第一章 谋 攻

在商品市场角逐的决斗中，智慧的花朵开放在竞争最激烈、风险性最大的地方。在企业家的身上，谋与勇相映成辉。如果说无勇之谋，是难以实现的幻影，那么，无谋之勇，充其量不过是匹夫之勇，鲁莽的代名词，最终总要被碰得头破血流的。

孙子虽然从英雄创造历史的思想出发过高地估计了“谋攻”的作用，但他提出的“夺其志”、“夺其心”、“以迂为直”等观点，确实反映了战争的一般指导规律，有着很高的军事谋略水平。在经济竞争愈演愈烈的今天，这些观点仍然放射着璀璨夺目的光彩，是企业家保存自己、战胜对手、不断发展壮大的法宝。

第一节 运筹帷幄 上兵伐谋

指导战争的上策，是以谋略胜敌。《孙子·谋攻》：“故上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵”。兵以诈立，多谋者胜，这是军事斗争的普遍规律。而企业竞争也同样有个伐谋的问题，这个道理是不言而喻的。企业间竞争单从整体上说，“伐谋”必须以企业实力为后盾，又和市场上的销售行动紧密相联。批判的武器不能代替武器的批判，物质的力量还得用物质来摧毁。但在一定的条件下，精神力量可以改变物质力量的形态。企业家谋略运用得当，常可以不用“武力”而使对方屈服。

“伐谋”的目的，在于求得无形和有形的胜利，它包含有广阔

的内容，如运筹、计划、攻略、手段的配合，以及适情、适势、适事、适机、适时的用兵等。对于企业竞争来讲，这就要求企业的经营指挥机构中，必须分工有专门运筹帷幄，出谋划策的“智囊”人物。

在现代企业中，由于科学技术的发展，管理干部知识老化日益严重。而现代管理学又需要社会学、心理学、数学、管理会计学、市场学、法律学、贸易学、科学学与未来学等多方面学问。企业中的一两个主要领导者全懂这些学科几乎是不可能的。另一方面，现代企业生产经营管理错综复杂，瞬息万变，时间性很强，而且企业内产供销、人财物管理中的大量信息不断产生、传递、贮存和处理，绝非一个领导靠“拍脑门”想出“锦囊妙计”，以家长式领导作风或靠简单的“少数服从多数”方式能处理得当的。不管他是外行还是内行，不管他智力智愚，在企业经营决策中的重大问题上都显得力不从心。俗话讲：“智者千虑，必有一失”。这就要求企业主要领导者必须学会运用“外脑”，即发挥由各方面专家组成的“集体科学大脑”的作用，形成“决策群”，利用这样一个参谋组织帮助辅佐企业领导进行经营管理决策。在现代化企业管理中参谋组织决策已成为必要的决策程序，这也是领导现代化的重要标志之一。

由此看来，企业的领导者要避免决策的盲目性，增强决策的科学性，必须重视“智囊团”的作用和建设，通过“智囊团”的调查研究，在掌握大量情况并经过科学论证的基础上，给企业的领导者提供“望远镜”和“显微镜”，使领导者望得远、看得清，更自觉地按客观规律办事。

按日本的说法，设置参谋体制目的在于“加强最高层的职能”。具体说，“是对最高经营层的意图决断及指挥的职能起辅助作用”。就我国企业现状讲，参谋机构的任务应是运用现代科学知识和手段，为领导提供咨询和信息，协助主要领导和领导机构作

出决策。为发挥此项作用其职责应为：

1. 收集企业内部和外部有关经营管理的情况，供领导参考，以保证决策质量。“内部情况”包括企业内生产、销售、财务、人事、质量、技术、研究开发等积累企业管理自有资料和新情况；“外部情报”包括市场、竞争者、协作厂及政治、经济、法律、科技等方面资料。

2. 协助企业主要领导和领导机构，对企业经营方针目标、经营项目、开发工程及体制改革等重大问题进行科学分析和决策，并帮助有关职能部门组织计划和实施。

3. 对决策、计划、指令执行贯彻情况进行追踪“审查活动”，修正指令并反映执行情况，把执行后信息反馈给决策提出部门或领导者。

4. 向企业领导者和领导机构成员提供必要的现代化管理知识和管理典型经验，对有益文章进行检索和简编。

第二节 把握全局 深谋远计

“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”（《寤言：迁都建藩议》）意思是说，自古以来不考虑长远利益的，就不能够策划好当前的问题，不考虑全局的利益，就不能策划好局部的问题。远谋方有深韬略。企业家应具有战略头脑，能置身于泰山极顶观察局势，不被一叶障目，不计一时得失。

战略在企业的竞争中，占有十分重要的地位。美国企业家认为，制定战略是高级经理们工作中极为光辉灿烂的一部分。美国《战略计划》一书的作者斯坦纳曾指出，过去的企业管理一般把重点放在日常管理上，现在的企业管理则多把重点放在战略管理上，重点之所以转移，是因为企业所处内外环境发生了急剧的变化。为了适应这些内外条件的变化，企业必须适时提出新的战略

和策略。战略的重要性还表现在，如果战略目标选错了，措施越有力，企业的经营效果可能越坏；反之，有了正确的战略，即使目前经营状况不佳，也会逐步好转。以瑞士和日本的手表竞争为例，我们就可以充分认识这一点。瑞士号称“钟表王国”，在第二次世界大战前，全世界90%的手表都产自瑞士。70年代中期，降为占全世界40%，到了1974~1979年，产量已从8499万只降为6000万只，178家手表厂关闭，全国手表从业人员从8万减为5万。瑞士手表业的不幸，就是在于未来发展方向上，也就是在战略目标选择上错了。具体说，就输在轻视电子表这一着棋上。其实，电子表在瑞士的出现并不算晚。早在1969年瑞士手表研究中心就设计出了第一只石英电子表。但是，瑞士人却处处看不起这只“丑小鸭”。他们自恃在传统的机械表上的巨大优势，认为电子表并不代表新产品的方向，只不过是昙花一现的“玩艺商品”，拒绝了以这种产品调整产业结构。这样，新的电子计时技术在他们眼皮底下悄然而又神速地发展着，并出现了一个电子表时代。当瑞士表商发现这一点时，神秘的日本人已经借电子表扶摇直上了。日本人早就分析了与瑞士竞争的优势和劣势，认清自己的劣势是精密机械工业的基础不如对方，于是确定了发展石英电子表的正确战略方向，并把自己电子工业的优势动用到手表工业中去，向瑞士发动了一次新的“珍珠港事件”式的袭击，并在国际市场上节节领先。而瑞士表商，却吞下了战略错误的苦果。他们没有及时建立起自己的电子工业，因而在这场手表大战中无法与日本人较量，铸成了无可挽回的败局，其中奥米茄和天梭两家公司，在三年时间中就损失了2700万美元（这几乎等于它们的全部投资），陷入濒临破产的边缘。

既然战略问题在竞争中是如此重要，那么应该怎样制定企业竞争战略呢？制定企业竞争经营战略，首先要弄清构成企业战略的要素，这主要是：（1）谁是客户？（2）企业如何满足竞争需要

和为用户服务？(3) 谁是竞争者？(4) 企业如何与对手竞争或在什么基础上竞争？(5) 谁是联合者，谁是企业可以利用的外部力量？(6) 企业如何通过联合来增强自己的竞争力？如何利用天时、地利、人和，为我所用？(7) 企业如何正确估计自己、扬长避短、发挥优势？如何不断提高企业自身的素质？

资本主义国家经济发展加快，使得整个世界经济活动频率加快；产品更新加快，使得商品寿命周期缩短。这一切，无疑会促使竞争加剧。这种形势下，企业经营者就不能走在市场后面，不能等市场供求关系发生变化后，再作反应。而必须预测经济发展的趋势，走在市场供需变化的前头，拟订出独创的、超过其他竞争者的设想，并把这种设想形成自己企业的战略，才能争取主动，才能在市场上发现其他竞争者还没有来得及发现的机会。

企业的领导者，他的工作已不单纯地是指导。今天，主要是安排明天。“明者远见未萌，而知者避危于无形”。高明的人远见卓识，防患于未然。在市场竞争中，为了有计划地开展工作，在竞争中获胜，最重要的是制定好长远目标，长远计划。人无远虑，必有近忧。同时要在长远计划指导下，订好短期计划。古人说：“小器速成，大器晚成”。于人如此，于企业竞争亦如此。现代工业企业的管理者，应是远见卓识的管理者。只有远见卓识，才会不失方向，才能在经济竞争中防患于未然，立于不败之地。

在大浪淘沙般的市场竞争的激流中，企业是生存发展，还是被淘汰倒闭，胜与败的决定因素，就看企业的领导者能否深谋远计地作出战略决策，灵活机动地采取有效的对策。企业领导者必须居安思危，居旺思淡，深谋远计。而要深谋远计必须处理好四个方面的关系：

一、企业微观经济效益与国家宏观效益的关系

企业只有以最大限度地满足社会需要为根本宗旨，才能实现企业的利益。也就是说企业必须在国家总政策的指导下，遵循客

观经济规律，以市场的需要为出发点和归宿来制定经济发展战略，才能使企业在竞争中经受风雨，迎接挑战，求得生存和发展。

二、企业眼前利益与长远利益的关系

盈利作为企业经济效益的一个指标，应该努力去争取，但不是唯一的目标。作为企业领导者，保证企业永绩长存、不断发展，才是最根本的目标。当企业的技术改造、产品开发、人才开发等长期发展目标与眼前经济利益发生矛盾时，应该理智地分析问题，妥善加以处理。作为企业领导者来说，应具有战略眼光，把视野放在“明天”上。近期抓效益，长远抓发展，使企业有后劲，有长劲。

三、企业局部利益与社会整体利益的关系

企业产品是为用户生产的，满足社会需要与企业获得利益是一个问题的两个方面。企业应以产品优质、服务优良来适应、满足社会的需要，同时才能获得利益。现代企业领导者应权衡这两个方面。

四、企业敢于竞争与善于让步的关系

市场竞争，实质上是各个企业对“利益”的一种求索。在市场竞争中，就要看到对手是谁。国际贸易与国内贸易企业的获利原则是不一样的，竞争的目的也不一样。在国内，企业间的竞争应立足于促进科学技术、经营管理的发展与进步，利用自己的优势搞新技术、新产品开发，创造出更新颖、更适宜于市场需求的产品，是在根本目标和利益一致基础上竞争。而在国际市场上的竞争中创立采取克敌制胜的办法，以压倒对方的优势来赢得胜利。这种国际间的竞争，实质上是民族生存发展之争，国家的威望之争，社会主义制度与资本主义制度之争。要争出社会主义企业的志气、水平来，争出我们国家的国威来。

第三节 以迂为直 变直为曲

孙子说：“先知迂直之计者胜。”故意迂回绕道，并用小利引诱迟滞敌人，就能收到比敌人后出动而先到达双方必争之军事要地的效果。这就叫“以迂为直”的计谋。

直径近，曲径远，这是普遍常识。但是，在两军相争的战场上，远和近既是一定的空间概念，又和具体的时间概念相联。部队运动距离远，花费时间长，运动距离近，花费时间短。然而，兵无地不强，地无兵不险。远和近一旦与对方兵力部署的虚实相结合，矛盾的双方就会各向其相反的方面转变。远而虚者，易近易行，行动快，费时少，成了实际上的近；近而实者，难进难行，行动慢，费时多，成了实际上的远。

军事对抗的双方，都在设法阻碍和破坏对方的计划和行动。因此，任何军队要达到自己的目的，都必须做迂回运动，在敌人的思维判断中造成“折射幻觉”，而不能直来直去地行动，使对方一眼看清你的虚实和企图。

英国军事理论家利德尔·哈特在他所著的《间接路线战略》一书中指出，在战略上，最漫长的迂回道路，常常是达到目的的最短途径。所以间接路线，即避开敌人所自然期待的进攻路线或目标，在攻击发起之前，首先使敌人丧失平衡。这个论点，可以说是从广义上对以迂为直所作的解释。目标在东而先行西，欲要进而先退，这是以迂为直在时间方式上的表现。

企业竞争中，同样充满着曲中有直，直中有曲的事。比如为了筹算定计，制定短期、中期甚至长远经营计划，企业需要动用大量人员、资金尽可能收集有关资料，这是一种为了实现经营目标而进行的曲折、迂回的工作。这种工作不是以原定计划为圆心，没完没了地在封闭式圆圈中兜圈子，而是通过一系列螺旋，

使认识不断上升，使计划不断完善的运动，这种工作做得越认真，越有效，决策的成功率越高。又如，企业在产品销售活动中，有时会遇到用户退货，显然，这是企业的挫折。然而，聪明的管理者对用户的退货总是持热情服务、包退包换的态度。因为他们懂得曲中有直，坏事可变好事；处理失着，失去的将不止是一个顾客，而是企业的信誉。所以善经营者总是努力采取积极的补救措施，给用户以合理的利益，使用户“不满”变成“满意”，变企业的迂曲为直。在经营实践中，古代商人、现代企业家创造了不少运用迂直之计的好经验。这些经验有的已结晶为经营谚语、格言，在经营界广泛流传。如“为了明年多得利，宁愿今年少受益”；对新产品实行“扶上马，送一程，服务到家门”；“宁肯一分钱做煞，不搞两分钱坐煞”；“三分利吃利，七分利吃本”等等。所谓“宁肯一分钱做煞，不搞两分钱坐煞”，是说与其高利生意没有，闲躺着，不如做薄利买卖。所谓“三分利吃利，七分利吃本”，其含义同上句差不多，用这句话解释“迂直之计”的道理是很典型的。比如，同一地点设两个自行车修理摊，甲摊按常规收费，乙摊也按常规收费。但乙摊想顾客所想，买了一辆自行车供有事的顾客先骑。表面看来，乙摊的支出多而获利小，甲摊的支出少而获利大。殊不知乙摊更懂得生意经，虽支出多却招来不少“回头客”，顾客越来越多，生意越做越红火；甲摊的顾客越来越少，到后来甚至无人上门。于是出现了孙武讲的那种“故迂其途，而诱之以利，后人发，先人至”的情况：乙摊利少客多，获利更多。

在经营管理中，还有一种情况：直中有曲。如某企业多种经营，该企业生产的各种产品在市场的销售情况是，低质低价的丙产品畅销，高质高价的甲产品和中档的乙产品在市场影响甚微。知迂直之计的管理者，不仅要为扩大产品甲与乙的影响动脑筋，同时他还会为丙产品的眼前畅销影响日益扩大而警惕。因为他们懂

得直中有曲，他会担心由于低质低价的丙产品在市场上滞留过久，影响过大，将“歪曲”本企业的形象——会在用户心中种下本企业产品低质低价的种子。他的这种担心并非是多余的，因为丙产品实质上是该企业生产经营发展的“螺旋”曲线中的“一个片段、碎片小段”。如果丙产品被片面地变成独立完整的直线，并任其发展，而不是适时地“转弯子”，那么，这条直线就是列宁所说的“只见树木不见森林”，“能把人们引到泥坑里去”的直线。因而，丙产品的畅销是一种“直中有曲”。企业家的任务是在适当的时机对丙产品生产和销售进行适当的控制和调整，以防止丙产品这条“直线”把企业“引到泥坑里去”。

以迂为直的对策思想，实际上是一种把长远和当前结合在一起考虑的思想，是一种“山路不通走水路、水路不通走新路”的变通思想。当然，在现实生活中，绝大多数人往往只有眼前的“短”，而看不到最后所费时间的“短”。在竞争中急功近利，结果，恰好是欲速不速，知迂直之计者胜。管理者能曲中见直，直中见曲，为企业生产经营活动“权轻重”、“计迂直”，就为发展企业打下了基础。但认识矛盾仅仅是解决矛盾的开始，使矛盾向有利方向转化，变迁曲为近直才是目的。矛盾转化是要有一定条件的，管理者的责任就是创造条件，促成事物向有利方向发展。谁能抓住矛盾转化需要的具体条件，适时创造这种条件，谁就能变迁曲为直近，转患害为便利。

总之，市场机器的链条是相协同而又相制约的。聪明的竞争者，都善于从广泛的联系中寻求制胜之策。换句话说，竞争者要在市场上创造奇迹，他的决策思维切忌“直线运动”和“惯性运动”，不能只从当面或当前的威胁考虑对策，而要善于从相反中求相成。

第四节 难得者时 易失者机

《兵经百篇·速字》说：“见而不决，人将先发；发而不敏，人将先收，难得者时，易失者机，迅而行之，速哉！”意思是说，发现战机而犹豫不决，敌人就会先发制我；我虽先发而行动不够快，敌人就会先收其利。难得的是时间，易失的是机会，行动一定要迅速。许洞也十分强调把握战机，“机正则泰，机乱则否。”在战争中，把握战机，毫不犹豫地扑向敌人，往往是取胜的重要条件。公元前48年，恺撒与庞培决战，开始互相僵持不下，恺撒后来就是利用了庞培的部队转移阵地，开始拆帐篷的瞬间，指挥部队从侧翼猛攻，大败庞培。

作战要讲时机，竞争也要讲时机。机不可失，时不再来。1981年，第一军医大学研制成功一项新成果，可以生产当时市场上还不多见的药物牙膏。当第一军医大学把这一成果推荐给广州牙膏厂时，该厂却坚持自己是全国著名的几个有数的牙膏厂之一，对这一科研成果不屑一顾。当时，近在咫尺的广州软管厂看准了药物牙膏大有前途，果断决定，引进第一军医大学的科研成果，在1982年向市场推出207万支牙膏新产品——“洁银”。果然不出软管厂所料，“洁银”一问世，便倍受青睐，到1984年，“洁银”年产量已达到5000万支，一个跟头翻上了天。

回头看广州牙膏厂吧。

1982年，当“洁银”刚刚起步时，该厂年产量已达6600万支。

1984年，“洁银”厂年产量超过广州牙膏厂，两年上缴税利增长2.25倍时，广州牙膏厂却还有相当于全厂固定资产价值两倍的银行贷款等待清偿。

假如当初广州牙膏厂不是把送上门来的科研成果拒之门外，那么今天“洁银”的市场会有多少是属于广州牙膏厂呢？凡事业，

失败容易成功难；凡时机，丧失容易获得难。广州牙膏厂疏乎大意，将发财的机会失之交臂；广州软管厂恰恰相反，“知己知彼”，抓住有利时机，一炮打响，从而名扬天下。

拿破仑曾经讲过：“欧洲一些著名人物之所以成为伟人，不是因为他们获得幸运的机会，……而是因为他们伟大的人物，善于控制幸运”，“利用良机对于庸才来说从来都是一个秘密，而这正是比一般水平高出一筹之人的主要力量所在”。拿破仑的这些话，说出了成功和失败与时机的联系。社会的发展和经济的发展都离不开由无数随机事件组成的统计规律。不错，机会带有很大的偶然性。但是我们应该知道，偶然性是必然性的补充和表现，必然性通过偶然性为自己开辟道路。所以在竞争中，每一位企业家都必然会不断地与“随机性的问题”打交道，与偶然性打交道，也就是说，会与各种机会打交道。因此，处理好各种偶然性问题，把握好时机，这是一个企业家在竞争中取胜的必备基本功。一个企业家处理偶然性、随机性的能力越强，其把握时机处理问题的艺术就越高。

企业家注意市场机会的研究，没有机会创造机会而一举成功的例子是很多的，国内国外都有不少。如日本东京一家百货商店——池袋店是设在地下铁道上面的九层大楼，总面积比北京王府井百货商店还要大。这里有两个有利条件，一是交通方便，二是文化发达。该店就充分利用这里的有利环境的机会，接二连三地举办各种展览，吸引各种有兴趣的人前往参观，虽然办展览的各种耗资巨大，但他们也在所不惜。如1982年7月下旬，池袋店就同时举办中国故宫文物和范曾的书画两个展览，仅故宫文物租借费一项，就付出2亿日元，保险费、包装运费、广告费等都花费巨大。然而，就是这两个展览会，先后吸引了30万观众前往参观，参观的人饿了、渴了，总要吃一点喝一点，临回去时顺便买一些东西，也是常有的事。而池袋商店很大，吃穿用及文化体育

用品、电子仪表仪器、医药卫生用品、甚至钓鱼用品 都 应 有 尽 有，因此营业额大大增加。平常该店营业额一天为7~8亿日元，展览会期间，营业额增至每天15亿日元。

然而，也有许多厂家并不注重外界机会的研究，错失了千金难买的极好机会，造成了重大的经济损失，令人惋惜不已。比如说，我国乒乓球队名扬天下，第三十七届世界锦标赛中获六项冠军。这给国内的乒乓球器材工厂进入世界市场提供了多么好的机会。孕育和造就了这么多冠军的中国，她必然有无数第一流的乒乓球、乒拍球网、球台等器材厂，这是一种顺理成章的分析。如果能抓住这一时机开展各种销售经营活动，真是前途无可估量。令人惋惜的是，国内的乒乓球器材工厂并没有这样做。而名次比中国大为逊色的日本，却这样做了。因此，日本尼塔库牌乒乓球年销量比中国“红双喜”多30倍。他们在国际比赛之前，不惜以重金资助东道国，三十七届乒乓球赛战幕刚落，日本尼塔库厂就充分利用世乒赛后的余热，派出大量销售人员去瑞典，与瑞典乒协达成协议。此外，他们还让运动员穿上特制的广告服等手段，不失时机地进行商品竞争。相比之下，尽管我国的“红双喜”质量很高，并早被国际乒联列为国际比赛用球，而且也深受各国运动员的喜爱，但由于我方经营人员不善于利用良好的市场环境机会，把货物甩到市场后听其自流，所以销售量始终处于劣势。最近在日本举行的国际性乒乓球器材商会议上，有位商人尖锐地指出：“中国人不会做生意，要是日本得了六项冠军，日本的乒乓球器材商早就发了大财。”

1986年3月1日，中央电视台的国际新闻中，有一组菲律宾马尼拉市民争相购买印有阿基诺夫人头像的黄色上衣和阿基诺夫人头像的洋娃娃玩具的镜头。在这位新总统刚刚就任后的短短几天之内，目光敏锐的企业家就推出了这些迎合选民心理的抢手商品。