

1

创造市场 领导地位

有这样一个故事：阳春三月，有一个青年农民带 100 斤韭菜到城里去卖。按韭菜质量，当卖八毛一斤，可卖了半天还卖不动。这个青年农民仔细对市场观察了一会儿，灵机一动，大声吆喝起来：“快来买呀，好韭菜，八毛一斤，买三斤两块三，三八二十三。快来买呀！”人们都支起耳朵注意听：什么？三斤是两块三，这人莫不是不识数。霎时间，人们围住了这个青年农民。没有多少功夫，他带的 100 斤韭菜全部卖完。当这个青年农民带着空篮子回家时，好多同行还在风吹日晒中熬时光。这个青年农民用了什么绝招呢？我们自然会想到“以退为进”“假痴不颠”“薄利多销”的妙计名称。总之，谋略使这位青年农民打败了同行，取得了胜利。

有限市场求生之道 —— 创新才能获胜

上面这个故事给我们一个启迪：在众多竞争者面前，墨

守陈规没有任何出路，必须勇于创新。创新可以是多方面的，现代商场经营中的创新可以概括为两个方面：产品和服务。任何一方面的创新，都有可能带来竞争中的优势。

如德国奔驰汽车公司。1973年后，德国许多汽车厂商都陷入不景气状态，唯有奔驰继续增长。即使在汽车业最黑暗的1982年，奔驰仍然气势如虹，羨煞同业。奔驰汽车于二次世界大战后在技术上享有盛名，于是将产品定位于市场的高级车。奔驰汽车公司一直致力于制造性能、形象一致的高级车——坚固、耐用、快速、舒适、品质良好的奔驰型汽车。这家公司不断追求技术创新，从而维持了其稳定而一致的形象。再加上既有条理又有效率的经销网，奔驰在高级车市场占有率逐年增长。1982年和1983年，奔驰全球销售量已超过市场中英国车销售量的三分之二，二年内突破45万辆。很多其他产业的英、美公司虽然也专注于高级品市场，但是他们都找错目标了。奔驰的创新还表现在超前的市场意识，例如在石油危机时，率先生产柴油车，之后奔驰在80年代初期，将车型往小型车扩展，经过严峻的市场考验后，它的行销技巧终于使小型车销售大获成功。

到底是什么技巧使奔驰成功？卓越营销人秉持管理大师林多·优维克（Lyndau F. Urwick）的名言：“注意下列几件事——持续且系统化地研究竞争者的产品与方法、发展新的配销渠道及配销方式、供应新产品……，用以保护既有市场，赢取新的市场。”奔驰的成功正好印证了这个观点，即为保护自己的产品，必须随时了解竞争者的动态，并且发展新渠道与新产品。

然而在经营过程中，由于营销人对陈旧的产品缺乏信

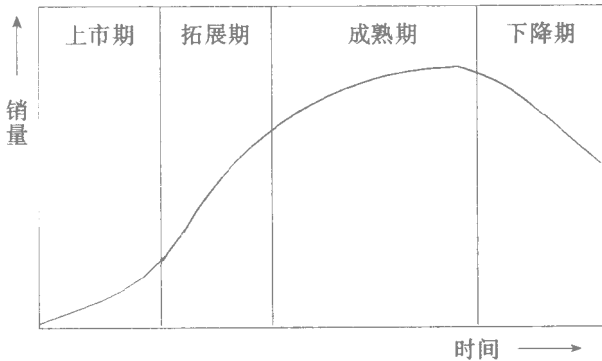
心，因此都心急于新产品的开发。创新的过程也常为今日市场成败之所系，尤其在变化迅速的消费品市场，新产品的折旧速度常令求胜心切的营销人不寒而栗。每个新产品出现时，常常会有些急功近利者把它们搞砸。而几乎所谓的新产品在未来的岁月中，都极难成为领导品牌，事实上大部分的新产品都只是旧产品的延伸或弥补原来的不足，并非真正突破性的新产品。产品线的更新与产品的创新是不太一样的，但是产品更新对公司与品牌的生存却极为重要。

智慧与经验告诉我们，在任何竞争市场上，一个强有力的对手迟早会得到占有率。如在 20 世纪末的营销战争中，可口可乐算是最有资格享受丰收成果的公司，但是其市场的占有率受到百事可乐的强有力的威胁，不得不尝试着新配方和创造新产品。因此，聪明的公司，不论在高科技或低科技产业，都曾获得一个教训——由于竞争者通常都会很快模仿或超越产品创新，因此，当公司上市新产品时，就必须预见其他模仿者赶上来的情况，为下一个产品早作准备，这样就避免了被动。如日本索尼公司当其生产的“随身听”刚上市时，就知道只要 6 个月，竞争产品就会出现。因此，在第一代“随身听”一上市时，索尼公司就开始发展第二代“随身听”了。

市场竞争就是这样推动产品更新的。因为所有市场都是有限的，即使是消费者心目中卓越的公司，其增长迟早会趋缓，继而替代性产品占领市场，然后依照竞争的程度，利润越来越薄，直到新的创新出现后，命运又改观。

为了帮助分析，我们暂且扼要地阐述一个简单的市场学观念：“产品寿命循环”。简单来说，这个观念认为：一项产

品（或服务）会经历几个明显的阶段，而其销售趋向一般来说会如下图所示：



在产品新上市时期，需要花不少时间和金钱去使产品广被接受，并使其在技术上经得起考验。这个时期的销量颇低，进展缓慢。

若产品成功渡过第一阶段，就会进入拓展阶段。这时候需求量剧增，销路迅速扩大，再购的情形大增，口碑也愈见充盛。业内竞争者觉得大有可为，于是仿制产品；大家都增加推销支出，间接加速市场的扩展。

然而市场机会并非无穷尽。产品进入市场成熟期的时候，销率转缓。这时候很难找到新客源。要增加销量，就只能靠长期主顾的复购和从竞争者那里把顾客争取过来。

最后，产品进入销路下降期。即使采取各种救亡措施，也不能阻遏销路的跌势，而产品终为另一批具有新意的产品所取代。

由此我们说，成功地推出新产品并不容易，在产品创新方面居于领导地位更为困难。但只要进入这个竞技场，就别

无选择。松下幸之助曾说：“一项创新应维持二至三年。今天这个时代，在同一天内你把一项新产品放到市场上，感觉已经又落伍了。我们太急于竞争，急于以更新的产品打败竞争者，结果糟蹋了很多新产品。”这种论点与西方流行的论点相互矛盾。西方人认为应该加快创新脚步，投资于最新的机器设备，才是打败竞争者，在市场上求得生存的唯一方法。这样的局势，连松下幸之助也无能为力了。

看看本世纪末获得商业上成功的产品，它们都是极具创新性的。如柯达相机——20年以来消费品中最大的创新。电子技术使这个古老的产品马上发挥了三项功能：降低制造成本，提高品质信赖度，增加产品吸引力。最重要的是新科技增加了消费者的欲望。另外如拍立得——改良最多的迅速显像相机；PTAX——最独特的漱口水；AET——抗 AIDS 最早的特效药；康柏——第一台超级个人电脑；百事雪奶思——第一个加入多种果汁口味的汽水……。未来的成功不只在于有效地运用原有的旧产品，而且要积极创造新产品。这个原则绝对不要忘记。

优良的商品开发，是这种商品在竞争中取胜的重要条件。然而面对层出不穷的新产品，新产品总存在被更新的产品替代的危险。因此仅有产品创新而没有服务创新，也很难使商品在竞争中有立足之地。如美国生产轴承的最大企业“汤姆肯”公司的营业服务队伍的活动，正好说明这一点。这家企业在同行中非常重视加强“推销工程师”这种技术队伍的力量。该企业依靠这些人向顾客提供各种技术支持和服务，在市场竞争中以创新服务形成了自己的优势。

1982年5月17日的《商业周刊》在评论该公司的这种

做法时指出：“售出的轴承零部件即使不合适，也不必退回公司，而是由公司派技术人员到现场去解决问题，帮助客户的机器正常运转。该公司的技术人员还帮助相关的企业设计和调修正在工作中的轴承，每隔两周去现场检查装配线，弄得满身是油垢。”

为什么汤姆肯公司的技术人员如此热心地去客户的工厂呢？这恰恰是“营业服务”的本来面目。另外，这种做法也有获取“情报”的目的。这些服务活动有助于各种无形资产的积蓄。

第一，如果接触客户的生产业务，可以获得关于客户需求和本公司产品实际性能的详细具体的情报，这正是表现为情报收集系统的一种无形的资产。

第二，和客户工厂的人员增加接触，可以有机会向他宣传本公司的产品，这正是表现为情报传递系统的一种无形的资产。

第三，承担推销产品和提供服务的技术人员直接面对客户的意见和要求等压力，这有助于保持公司的顾客导向的企业精神。这当然也是无形的资产。

当然要维持一支强大的“推销工程师”队伍需要相当的费用，并非都应该效仿。然而也要看到，尽量不委托代理店代替自己开展营业服务活动，并且加强对营业服务活动的管理，这种做法确实使汤姆肯公司创造出无数的无形的资产。

可以说开展生产或销售上的服务创新越来越成为现代商战取胜的关键。美国的 IBM 计算机的市场占有率一直保持世界第一。分析该公司取得成功的主要原因，⁴⁶可以说不是体现在计算机产品的销售上，而在于为使用计算机的用户提供

了各种优质服务，或者说是在于提供了用户所需要的各种服务“软件”。该公司的成功经验证明，为用户提供售后服务所产生的实际效果，是企业取得成功的一个重要原因。

所有取得成功的企业，其共同点都是极重视顾客的意见，并认真研究顾客要求及其实质内容，采取相应服务措施，满足顾客要求。这里所说的实质，是指顾客需求的群体。顾客在购买某种产品时，实质希望得到的并不是其物质本体，而是这种产品所带来的服务，即产品的使用价值。另外，顾客所要求得到的不仅是服务，而是在寻求一种服务的“群”。这已是现代营销的一个显著特点。

例如，汽车主要是交通工具，提供交通方便是汽车最基本的功能。但除此之外，根据汽车的大小形状、功能设计以及颜色等等，不同类型的汽车在社会上都有自己的商标形象，在某种程度上也具有象征车主身份和地位的意义。某人在买汽车时，或是考虑到售后附带的服务，或是考虑购车费用和支付期限对自己是否合适等因素。所以买车时并不是只购买能提供交通服务的机械物，而在购买一系列的“服务群体”。

成功的汽车营销，实际上应取决于下列两大环节是否衔接得天衣无缝：

（一）前场销售：通过营业门市业务员推介而完成的买卖行为。

（二）后场销售：经由服务厂技术师的检修，完成汽车维修的交易行为。

在营造出行人驻足、乐于光临的卖场之后，若能进一步建立起完整的、环环相扣的顾客服务体系，使顾客在入厂接

受维修服务的那一刻，即深刻感受到来自厂方的真诚服务；特别是服务人员建立或查询车籍卡，并据以诊断顾客汽车的病因，再予以根治，其运作必能迅速无误。这将有助于售后服务的完善，并诱使顾客重复光临。在这一方面，日本本田汽车和德国大众汽车的成功是一个有力的证明。日本本田公司曾推出 MQC (Mid Quality Control) 运动，即旨在要求服务部门人员发自内心地接纳顾客、贯彻顾客服务体系，如此才能真正保持卖场魅力永久不衰。

有一个现象不得不引起我们的注意：过去行销指的是行销消费者的需求 (need)，而今天，行销指的是行销消费者的欲望 (desire)。最重要的是，现代科技增加了消费者的欲望，产品的竞争就不能仅仅体现在产品的创新上，而更多的应体现在产品售前、售后的服务创新上。这已成为不容争辩的事实。

我们同样可以从已经取得成功的松下电器公司得到启示。在当今国际市场空调机供过于求的形势下，松下公司为使自己的 National 牌冷气机在国内外市场上占有一定份额，推出了一种新的取胜之招，即全员销售法，使欧美空调厂商叫苦不迭。此销售法包括两个内容，一是推进早期销售，发动全员销售活动，并发动全部服务人员和经销商，彻底展开巡回服务工作。这项活动的开展，取得了用户的一致好评。二是强化经营服务品质。除了加强销售、增加行销门市、强化商品阵容及品质、使产品销售与生产结合外，还积极强化售后服务。例如在炎炎夏日，正是空调机大量使用的季节。为确保消费者选购使用松下空调机而无后顾之忧，松下公司针对用户的心理，对用户的选购使用情况区别加以指导。如

注意房屋建筑的地点、位置，有无室内其他热源等，帮助消费者选购适当的机种。他们还帮助顾客分析房屋结构，据此来考虑应装置窗式还是超薄型直立分离式的空调机，做到既能保证效率高，又能实现省电之功效。松下公司现任总裁谷井昭雄提出了公司 21 世纪的构想。这个构想有四大支柱，即：事业、技术、经营、人力。为了满足今后地球人类的需要和欲望，松下公司将毫不间断地去探索和开创新的服务领域。为了进一步丰富人们的物质和精神文化生活，松下公司将不断地开发新技术，造就一个“能关心和体贴人类的企业”。松下集团的目标就是成为“为 21 世纪人类开创新的服务领域的企业”。

总之，要想在有限的市场获胜，就必须不断创新。

由 行 销 带 动 技 术

从松下公司的业绩我们不难发现，现代市场的竞争是多方面的，除了产品的创新和更新，还有产品售前、售后的服务创新，以及产品在价格的优势，这些都是与技术创新难以分开的。而营销又必然推动技术的进一步开发，进而使现代市场竞争，归根结底体现在技术的竞争上。现代市场经济一个突出的特点是，新技术、新产品层出不穷，竞争异常激烈。市场竞争迫使厂商挖空心思，不断在技术上别出心裁。

对欧美及世界其他各国的汽车业来说，“本田”是个极其响亮的品牌。本田公司生产的轿车在欧美市场极为抢手。1986年本田公司在美国销售了 69 万辆轿车；1989 年本田轿车在美国销售 75 万辆，在加拿大销售 8 万辆；1991 年在北美的销售量达 100 万辆，在全世界的销量将达 200 万辆。本田公司从 60 年代开始进行汽车生产，当时国际国内早已是强手林立，有一大批实力雄厚、技术先进的厂家。本田公司认为，光靠模仿是成不了第一流企业的，只有重视想像和独创，才能使企业打进国际市场，占据一席之地。因此，在产品技术的开发上，“本田”始终坚持独创性开发的方针，依靠独创的设计和独到的质量赢得消费者，赢得世界市场。进入 60 年代以后，轿车作为大众化交通工具迅速在发达国家普及，随之出现的问题是，由于当时汽车引擎的生产技术不先进而带来的噪音和污染问题。轿车数量的激增，使城市公害问题愈演愈烈，引起强烈的反响。面对这种现实，本田从着手汽车生产的第一天起，就把开发低公害汽车作为自己的主攻方向，并投入了大量人力物力。1972 年，本田公司终于成功地研制出了低公害汽车引擎，首次符合了美国马斯金反公害法案的要求；翌年，这种引擎被用于轿车生产。这一成功使刚在汽车工业上起步的本田公司顺利地确立了在汽车生产技术上的领先地位，产品畅销不衰。世界著名的汽车厂家如丰田、福特、克莱斯勒公司等，纷纷登门求艺，请求与本田签订协议转让这种低公害引擎的生产技术。本田公司从此牢固地树立了在汽车技术上的权威。企业竞争，最终表现为产品技术的创新。本田公司在初涉汽车生产领域（原以生产摩托车著名）之时，即敏锐地看出汽车生产的关键点，果

断决策，锐意开拓，适应了汽车市场需求的新动向，故而大获成功。无疑，选择新产品投放市场，独占营销之鳌头，是“本田”汽车一举成名的“杀手锏”。

人类揭示自然的秘密武器，是科学技术。探索技术与市场的交点，是技术市场化。把这些视为总体，可以称之为广义的技术开发。广义的技术开发，存在着相互矛盾的两个本质，即技术的不确定性和技术的逻辑必然性，或者称之为偶然与必然。

所谓技术的不确定性，是指技术在开发前的时点上具有很大的不确定性。第一，无论是任何人，为了发明技术而进行研究开发，但结果会取得什么样的成果是不清楚的，也是不确定的。由此，研究开发常常有冒险性。换一个角度讲，技术的构成怎样组合才能找出正确答案呢？由于各种不同组合数量很多，由此也产生开发的不确定性。摸索一个成功的组合是需要一个较长过程的，而且这中间很容易步入错误的方向，因此，最终的成果也很难确定。第二，技术的不确定性是与市场有关的不确定性。即使技术开发成功，但对于市场的需求如何尚不清楚。究竟市场需要什么样的技术，从动态的角度讲很难有一个确定的回答。市场的这种要求是经常变化的，包括成本的变化等等不确定因素在市场上是很多的。例如，企业即使具备了生产个人用小型计算机的技术，但是什么型号、什么价格能够被市场接受？如果不试销很难搞清楚。在这方面，进行这种尝试的美国“苹果”电脑公司，就是敢于向市场的不确定性挑战的企业。第三，技术的不确定性是指现存的技术或者正在开发的技术，到何时就过时的的问题很难确定。向技术挑战的不只是自己一个企业，竟

争对手或现在还不是对手的其他企业，也正在进行着各种各样的技术开发。其结果不知道在什么时间什么地方就可能开发出能够冲垮自己技术基础的一种新技术。因此，企业必须针对这种不确定性，随时提防自己现存技术过时的危险。新的技术在被开发出来以前，不确定性很大，偶然因素也很多，因此，人们很难准确预测出会有什么样的新技术出现。

然而，技术一旦被开发出来，就是一种逻辑上必然的技术了。而且正因为这种技术的产生是合乎逻辑的，所以才具有实际的功能。例如，晶体管的发明，是由美国贝尔研究所的两位物理学家肖克莱和巴丁，在固体物理实验中发现了奇妙的现象而偶然产生的。虽然是被偶然发现的，但在其背后必然有新的理论，也就是半导体理论。掌握这种理论，并进一步使其不断发展，由此而产生出今天的集成电路的产业技术。

技术兼有这两种本质，即事前不可知的不确定性和事后的逻辑必然性。对于这两个技术本质，企业在战略上应该以什么样的基本方针与之对应，这就是战略上的技术适应。进一步分析技术方面的问题，我们发觉战略适应有两个标准：

其一，是相对于技术不确定性本质的被动的战略适应标准。因为存在着这种不确定性，企业为了减少失败的危险性，提高成功率，应该采取各种战略行动与之适应。其基本方法可以归纳为四点：即具有技术核心内容并做进一步的积蓄；冒险进行技术组合的并行开发；提前和多量的现场实验；紧跟技术的发展趋势。

其二，是更高层次的战略适应标准。这种适应标准的出发点是，与其被动地去适应，不如就势抓住技术的本质。这

种战略适应的本质是把技术的不确定性作为杠杆，并利用这种杠杆作用，从技术的不确定性中相反地产生某种确定性的技术。

实际上这两种标准广为现代企业采纳。在动态变化的意义上，可能发生的不确定性因素是很多的。如果对此漫不经心，企业就会经常出现盲目和混乱，朝令暮改，造成企业资源使用不当。

为了防止这一点，企业有必要找出技术的核心。这种核心要明确企业的研究开发中心，起到定位锚的作用，避免盲目和混乱。另外，这种核心也赋予企业技术具有灵活性的特点，减少技术过时的危险性。总之，企业从众多不确定性的技术中，抓住基本核心内容，使其明确并相对集中固定，是非常有必要的。因为技术的分类可以体现在产品的开发、生产技术、流通技术等方面，因此核心放在何处，其表现也有多种。有的企业把产品开发技术作为核心；有的则把生产技术作为核心。即使以生产技术为核心，其中又可以分为以大量生产技术为核心而努力进行技术积蓄的企业和以多品种小批量生产管理技术为核心的企业。从产品的开发转向生产，或者从多品种小批量生产转向大批量生产，这种核心的转移，都是伴随着产品周期的进展而经常出现的现象。企业必须认识到，上述这些现象的实质，都是在努力创造技术的核心内容。

一般来说，如果企业以产品性能为竞争武器，并在开发期内以向新领域渗入为其基本方针，则成为核心的一定是产品开发技术。企业若以价格为武器，并在市场增长期进入市场，则生产技术成为核心。前者我们可以从“索尼”得到启

示。现在，不论在世界任何地方，当人们谈到品种繁多而又不断更新电子产品时，都会想到“索尼”的名字。这家“领导世界电子产品新潮流”的大公司，在建立之初就确定了与众不同的指导思想：“我们的公司应该用独创性方法生产新的高技术产品。”他们为自己选择的第一个产品，就是当时对日本来说还是一种全新的东西——录音机。索尼第一批录音机投放市场后，虽然录音机体积大了点，也较笨重，但性能还是无可挑剔的。因此，索尼公司的创始人盛田昭夫认为：将新产品让人们看，让他们听，那么订单肯定会雪片似地飞来。随着录音机生意越做越兴隆，他们接着成功地生产出了第一代晶体管收音机及“能够装在衣袋里的”微型收音机，创造了当时世界最小收音机的纪录。50多年前，索尼公司成立时曾设计了一个如同美丽梦想的宗旨：致力于为人类开创新的生活方式。也就从那一刻起，索尼就开始了其不断创新开发的历程。

今日的索尼公司，早已从一个小企业发展成为拥有几十亿美元资产、年销售额达27亿美元、纯利润13亿美元、出口产品比例高达60%的巨大的跨国公司。“索尼”成功的秘诀是，依靠敏锐的目光和开拓的胆识，善于发现市场需求的新动向，选准科技开发方向，不断开发新产品，以迅雷不及掩耳之势独占市场，雄居营销之鳌头。

“三洋”公司则主要以生产技术为核心。三洋公司的销售经理们在海外推销三洋产品时说：“对子电子产品来说，即使是努力推销，也是在质量、价格和售后服务等方面都不可忽视的前提下进行的努力推销。但是索尼公司的主要武器是推出名牌商品的高价格销售，他们采取的战略是提高商标

知名度以获取收益的战略。相对于索尼公司我们是反其道而行之。”同种产品的批量生产带来的低成本，应该是三洋公司技术适应的一个核心。它与“索尼”的战略比较，说明即使在同业界，企业竞争战略的差别，一般也是体现在企业所创造出的不同的技术核心上。

总之，行销必然带动技术。市场是瞬息万变的。能够根据市场变化而灵活机动取胜的，就叫做经营之神。索尼公司可谓是应用这种思想获得成功的一个典型。索尼近 50 年的历史，是不断推出新产品、“以正合，以奇胜”的历史。索尼从生产录音机、半导体收音机发家，后又靠开发单枪三束彩色显像管电视机，占领了国际市场。在“贝他方式”（小 1/2）录像机失利后，又神速推出 8 毫米摄像机收复失地。80 年代初，音响市场刚刚显露不景气苗头，索尼便抢先推出激光唱机并取得巨大成功。1982 年是微型激光唱机，以后是高品位电视机……索尼就是这样不断地推出战略商品，改变主战场，根据竞争条件和顾客的需求，不断地抛出拳头商品，支撑企业的发展。当有人问到索尼成功的秘诀时，该公司创始人之一、名誉董事长深大直截了当地说：独创、绝不模仿他人，是我的哲学。索尼公司 1991 年的研究开发资金达 15 亿美元，占总销售额的 5.7%，从事研究开发的技术人员达 9000 人。他们每年为索尼公司开发出 1000 种新产品。近年来，日本电子业界一直处于不景气状况，1997 年日本电子新产品的营销额比去年下降了 10—15%。但由于索尼公司生产的新产品技术含量高，且不断更新款式，增加功能，公司的销售额反而比去年增长了 10%。

为了保持产品在世界的领先地位，索尼公司无论从人力

物力和财力上都给予了巨大的投入。索尼公司本部设有“中央研究所”，负责研究开发长期性、基础性的课题；所属各部门的公司还设有自己的研究开发部门，每年拨出销售额的 6.5% 作为研究开发费用；从事研究开发工作的技术人员大约占了公司员工总数的三分之一。目前，公司在开发多功能、高性能、低成本的大规模集成电路、光电磁磁盘、蓝色半导体激光器、图像压缩、多媒体系统等方面居世界领先地位。

发 展 事业组合

一家卓越的公司若只是依赖一项技术超群的产品，不论这项产品有多强，公司根基仍然不稳。消费品营销人都知道，一群产品组合比一项产品要安全多了。松下公司和索尼公司的发展都可以证明这一点。一般地说，经营水平的高低决定着公司的盛衰兴亡，但是实际情况并非完全如此。某些公司的衰与亡，并不是因为自身经营水平低所致，而是由于其所立足的产业和市场均已步入衰退期。在这种经营环境中，就算公司战略得当，竞争有术，也难指望其有所作为。以耐用消费品为例，商品的普及、需求的饱和、新技术革命和同行竞争都可能导致其市场趋向成熟或衰退。总之，导致市场盛衰的原因很多。但是任何一个产品都难免由生命周期

的成长阶段走向成熟和衰退阶段，尽管公司可以借助种种努力延长其产品的生命周期，但这毕竟只是一种权宜之计。因此，根本出路还在于开拓新的经营领域，发展事业组合，通过经营多元化摆脱市场和产业衰退所带来的不利影响。

多元化并不是一种虚荣。想成功地运用新产品并不只牵涉到技术本身，而且需要公司的优势配合。卓越的行销公司不但善于运用技术，也善于发挥本身的优势，例如品牌与配销。佳能（Canon）就是很巧妙地运用其照相机的品牌形象，销售了许多非照相机的产品，而其影印机的成功也强化了照相机的品牌，反之亦然。影印机又带动打字机，一直延伸下去。

相反地，佳能的一个竞争者小西六（konishiroku），销售的软片叫樱花，照相机品牌是 Konica，影印机品牌是 U-Box，所有的产品品牌都与公司名无关。虽然这家公司的技术卓越，但是品牌政策使得这三个产品各自为战。这就是为什么它在软片市场的占有份额远远超过佳能，但是公司的规模却仍只是佳能的一半。1983年，樱花软片终于更改品牌，改称——Konica。

从一些成功的公司经营来看，普遍都采用了多种经营战略。其发展的轨迹，一般都是由单一经营向多种经营发展。实行多种经营不仅仅在降低风险，解决公司的生存问题；更在于寻求机会，解决企业的长远发展问题。实施多种经营后，即使某一领域发生危机或亏损，还可以由其他领域的经营来弥补，公司可由此增强自身的抗风险能力，此所谓东方不亮西方亮。

公司向多元化发展无疑已成为现代企业经营的重要策