

## 4.4 你只能伺候一個主人 唯獨客戶

不論你的公司是B2B、B2C、B2B2C（企業對企業對消費者）、C2B2C（消費者對企業對消費者）……還是某種尚未發明的模式，你都只能伺候一個主人。你只

你公司存活的基礎，就是了解你的客戶 年齡分布、心理變數、他們要什麼、他們的需求、痛點等。你的產品，你的團隊，你公司的文化、業務

而對絕大多數的事業來說，失去對主要客群的理解，便是衰敗的開始。

在Linux伺服器的時代來臨之前，Windows伺服器宰制整個市場時。蘋果決定試試看B2B

結果是個大慘敗。並不是因為技術太困難 技術其實是最簡單的部分。問題是蘋果的DNA裡面就是沒有B2B這一塊，他們沒有相關的行銷、業務、客服團隊，也沒有開發人員，而且各企業的資訊長也已經習慣微

史帝夫·賈伯斯很明白他學到的教訓，並確保我們也都學會了：那就是所有試著同時做B2B和B2C的公司，都會失敗。

你的顧客是千禧世代的吉姆嗎？他在Instagram上看到你的廣

你在打造科技時不能這樣。開發服務和開店時也不能。甚至連你在做晚餐時都不能。

但是所有規則都有例外。若你從B2C起家，並不代表之後你永遠無法用任何方式跟企業合作。而少數非常特定的公司，也可以把自己一分為二，而且還活得好好的：飯店、航空等旅遊業，以及Costco和Home

就算是這類公司，也會擁有一個完全屬於B2C的品牌

這就是為什麼，即便蘋果無法自行打入企業，最後仍在企業中站穩腳步的原因。

iPhone推出後，各公司的資訊長很慢才為商務使用開綠燈。通常來講執行長會將一切跟資訊科技相關的事務統統交給資訊長負責，但這一

蘋果的成功之處則在於，他們為顧客打造了某個東西，而這個東西同時也促使他們成功打入企業。大家都愛死他們的

開發應用程式商店的其中一個主要原因，其實也是來自企業。隨著公司行號開始改用iPhone，他們也來跟蘋果接觸，請蘋果為他們的員工和銷售人員開發應用程式。如果蘋果想要大家繼續使用他們的手機來工作，他們就必須給予企業開發自身應用程

雖然目前蘋果有獨立的團隊負責處理所有B2B業務，但產品開發時卻從來不是為了滿足B2B客群。蘋果努力保持自身純粹B2C公司的地位，這樣便能額外補上B2B的部分，而不需大幅調整優先順序或行銷策略

賈伯斯訂下規則之後，蘋果便追隨，他們知道遊戲該怎麼玩。

但要是整個遊戲環境改變了會發生什麼事？如果已經不再只是B2B和B2C了呢？假如出現新的市場、新的服務、新的商業模式、新的專有名詞

有間和我合作的公司叫作DICE，這是個次世代的音樂探索和售票平台，屬於B2B2C。而DICE在創業初期，為了因應三個不同的客群而分裂為三個不同的方向：音樂粉絲（消費者）、表演場所（企業）、藝術家及經紀人（企業）。—

DICE需要吸引這三個客群，需要讓三方都心滿意足，才能成功。但是DICE只有一個團隊和一項產品，如果這個產品功能偏向表演場所，粉絲和藝術家的體驗就會受到破壞；但要是想取悅藝術家，表演場所就會抱怨。

我的建議很簡單：維持現狀不改變。規則依舊適用：你只能伺候一個主人，必須選擇一個客群。而你起初創辦這間公司的理由就是要擺脫黃牛，為粉絲創造超棒的體驗。你是B2B2C沒錯，但遊走於這些簡稱的時候，不要失去你最初的使命。企業客戶很

這現在成了他們的「黃金守則」：我們唯一的客戶就是樂迷粉絲。

而DICE也確保表演場所和藝術家相信這點，不斷提醒藝術家和表演場所：如果DICE替粉絲著想，其他一切都會水

這就是在B2B2C中，你必須記得的事。有多少企業牽涉其中並不重要：最終都是由末端的顧客扛起整個商業模式。

但公司常會忘記這點，這在公司從B2C演變到B2B2C時最常發生。他們一開始通常沒有商業模式，沒有辦法賺錢，只有一堆免費使用他們產品的顧客。但免費從來不是真正免費，公司最終都會找到一些最有利可圖的選項，就是把使用者的數據賣給大

但這個故事可能會有悲慘的結局。當關注和焦點從（免費的）消

而最終總是消費者會受害。

所以不要搞錯你的焦點。不要以為你可以服侍兩個主人。不管你在打造什麼，你都永遠不能忘記你是為誰打造，你只能有一個客