

# 中间人经济

经纪人、中介、交易商  
如何创造价值并赚取利润？

[美] 玛丽娜·克拉科夫斯基 (Marina Krakovsky) 著

唐榕彬 许可译

## THE MIDDLEMAN ECONOMY



How Brokers, Agents, Dealers, and Everyday  
Matchmakers Create Value and Profit

---

没有人喜欢中间人，但是我们大部分人都是中间人  
为什么说我们这个时代的中人比以往更重要？  
在互联网时代，中间人的赚钱逻辑是什么？

.....

这本书将给你答案

---

THE  
MIDDLEMAN  
ECONOMY

# 中间人经济

经纪人、中介、交易商  
如何创造价值并赚取利润？

[美] 玛丽娜·克拉科夫斯基◎著  
唐裕彬 许可◎译

How Brokers, Agents, Dealers, and Everyday  
Matchmakers Create Value and Profit

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

中间人经济 / (美) 玛丽娜·克拉科夫斯基著; 唐榕彬, 许可译. -- 北京: 中信出版社, 2018.1

书名原文: The Middleman Economy: How Brokers, Agents, Dealers, and Everyday Matchmakers Create Value and Profit

ISBN 978-7-5086-8456-7

I. ①中… II. ①玛… ②唐… ③许… III. ①商业服务—市场中介组织 IV. ①F719.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 302452 号

The Middleman Economy: How Brokers, Agents, Dealers, and Everyday Matchmakers Create Value and Profit By Marina Krakovsky

Copyright © Marina Krakovsky, 2015

Simplified Chinese translation copyright © 2018 by CITIC Press Corporation

Published by arrangement with author c/o Levine Greenberg Rostan Literary Agency through Bardou-Chinese Media Agency

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

### 中间人经济

著 者: [美] 玛丽娜·克拉科夫斯基

译 者: 唐榕彬 许 可

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京画中画印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 9 字 数: 195 千字

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2017-4270

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-8456-7

定 价: 49.00 元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

致我的家人

没有人喜欢中间人，  
但是我们大部分人都是中间人

2014年1月，美国总统奥巴马向国会递交年度国情咨文后，不出所料，几位共和党议员对咨文表示失望。其中一位是犹他州的资浅参议员迈克·李（Mike Lee），他将批评的焦点集中在美国政府应该如何为更多的人实现美国梦。为了证明总统并没有信守承诺解决收入不均的问题，他说在过去的5年里，总统“允诺发展中产阶级的经济，实际上发展的却是中间人的经济”。<sup>1</sup>

李并没有解释“中间人”是谁<sup>2</sup>，不过他选词精当。尽管贫富差距越来越大，但是许多美国人仍旧认为自己是中产阶级的一员，这也是为什么在政治词林中“中产阶级”一直是个热门词汇。<sup>3</sup>与此相反，没有什么人认为自己是中间人。<sup>4</sup>是什么使得人们认为中间人这个词如此狼狈不堪？在英语中，“中间人”这个词大多数时候用于贬义，意指这类人毫无价值，或者更严重点说，是罪恶之源。<sup>5</sup>

但大家若多加观察，就不难发现很多人都在从事中间人的职业，即使他们避免使用这个词形容自己的工作。美国劳工统计局统计了那些显而易见的中间人——连接着买方和卖方的专业人士，也就是数百万的销售代表、地产经纪人、财务顾问、猎头、保险或者贷款经纪人。另外，在我们复杂的经济中，许多工作都含有隐藏的中间人成分。比如婚礼策划人——这些人打扮时髦、事事条分缕析，他们的工作是统筹安排婚礼大事，并帮助新娘避免在临近婚礼时变得暴躁不安、神经兮兮——听上去这与中间人毫不沾边，不过想想那些供应商（例如花商、蛋糕供应商、婚纱制造商），这确实是一份中间人的工作。再比如律师，当他们代理协议时，就是中间人。你的家庭医生也是中间人，他会把你引荐给一位专科医生，或者更多的时候，他会给你开一种特定的药——如果你的医疗保险公司是你和医生之间的中间人，那么医生就是你和药品生产商之间的中间人。作为一名记者，我也时常把自己看作一位中间人，我处在众多的信息提供者、殷殷期盼

的读者和那些只想刊登有趣、精准、及时、有效信息的编辑之间。

这些工作中的中间人元素常常不为从事工作的人所知，但它能够区分体面的工作和杰出的工作。对于那些中间人元素在其中发挥着重要作用的工作，扮演好中间人的角色将会带来显著的成效：买方和卖方都对中间人抱有一定的期望，没有满足这些期望会破坏生意关系。买卖双方一般不会轻易说出这些期望，除非事情已经开始变得糟糕。本书会清楚地分析这一切，确认中间人所扮演的角色以及买卖双方对于中间人的期望。

## 为什么中间人比以往更重要

每一个时代，新科技似乎都预示着中间人的终结：从铁路到航空，从电报到互联网再到社交媒体，每一项科技都预示着直接交易的前景。毕竟，动动脑就知道，如果买方和卖方能直接沟通，谁还会用中间人？20世纪90年代中期，比尔·盖茨宣布互联网将带来“无摩擦的资本主义”，人们再也不用浪费时间和精力开车到处去比较电视机的价格了。盖茨认为互联网本身（或者按照当时的名称称之为“信息高速公路”）将成为“终极中间人，全世界的中间人”，届时“交易中涉及的人只有真正的买方和卖方”。<sup>6</sup>

为什么中间人没有消失呢？主要原因在于对信任的需求。中间人与买卖双方的沟通频率远远高于那些试图越过中

间人直接交易的人之间的沟通频率，所以中间人更容易与买卖双方建立信任。这一点在 eBay（易贝）上体现得最明显了——尽管 eBay 为买卖双方提供了直接交易的机会，但大多数交易还是通过那些因成千上万次的交易而累积了高信用值的中间人进行。例如，在 eBay 建立的初期，像在线拍卖公司 AuctionDrop 和 iSoldIt 这样的实体服务得到了发展。想通过 eBay 虚拟店铺挣钱的人并不会亲自把披头士的旧唱片和佩兹糖果盒拿出来卖，而是会找中间人，付给他们 45% 的佣金让他们去卖。eBay 已经存在了很多年了，成千上万的人通过在 eBay 上购买特色产品然后再转卖出去谋生，这些人中的佼佼者每个月的销售额超过 15 万美元。即使那些次一点的，比如白金级别的卖家，每个月的销售额也有至少 2.5 万美元。本书会介绍这些超级成功的卖家，虽然他们卖的都不是自制产品——他们都是别人产品的批发商和零售商。eBay 非但没有抑制中间人，反而为中间人注入了新的活力。

并不仅仅是 eBay，同样的事情还发生在 LinkedIn（领英）身上。这一切都和中间人有关。尽管招聘经理和潜在雇员可以通过网站找到对方并直接联系，但是招聘专员仍然是该公司最大的客户，他们在 LinkedIn 上花的钱超过了网站上所有求职者支付的费用总和。<sup>7</sup> 同样，Trulia（房地产搜索引擎）和 Zillow（一家提供免费房地产估值服务的网站，最近与 Trulia 合并成一家公司）不但没有排挤地产经纪人，还通过收取广告费用与地产经纪人合作。<sup>8</sup> 尽管地产经纪人已经对当地房产失去了绝



对控制，但仍有 91% 的美国房产是通过地产经纪人卖出的。<sup>9</sup> 在 YouTube（视频网站）上，人人都可以上传自己的视频，吸引一定数量的观众，通过他人的分享获得广告收入，而且 YouTube 似乎是那种可以绕过文化“看门人”的网站。的确，这是一个能实现“做自己”之梦的地方，也确实诞生了许多“网红”，他们从众多的视频表演者（青少年化妆专家、诡异的家庭厨师、引人注目的宠物猫）中脱颖而出，暂且不论他们有没有天赋，如果没有互联网这样的低成本接入方式，他们都会被埋没。为了获得更大的名气和更多的财富，这些初出茅庐的小明星会和专业中间人签约——这些明星经纪人在 YouTube 上寻找客户，帮助他们进行电视合约和代言合同谈判。<sup>10</sup> 在 Facebook（脸谱网）、Twitter（推特）等其他社交媒体网站上，陌生人之间很容易就能交谈。不过大明星利用这些网站和粉丝交流时，往往还是通过社交媒体的市场人员、宣传人员或是其他具有专业知识的中间人进行，这样效果更好，效率也更高。<sup>11</sup> 最后，想一想所谓的“对等”或者“共享”经济的成果——人们出售闲置劳动力或者其他形式的闲置能力——如果只有买方或者只有卖方，交易将不会存在。共享经济随处可见，从 Airbnb（爱彼迎）到 TaskRabbit（任务外包网站）、Uber（优步）和 ZocDoc（在线医生预约平台），其核心都是中间人。

中间人的终结不过如此。诚然，互联网撼动了整个工业体系并导致了许多中间人职业的消亡，比如那些仅负责处理交易的股票经纪人和那些只负责接单的旅行代理人。但总体而

言，互联网的发展一手促进了中间人阶层的兴起，经济数据显示中间人在社会经济中所占据的比例比以往任何时候都高。西北大学凯洛格商学院的经济学者丹尼尔·史普博（Daniel Spulber）对此深有研究，他计算出1999年时中间人经济已占到美国国内生产总值的25%，这已经是一个令人印象深刻的数字了。<sup>12</sup> 根据我们已知的最新数据，也就是2010年的统计数据，这一数值已经达到34%，也就是说，超过1/3的美国经济总量都来自中间人的努力。<sup>13</sup>

## 中间人到底是干什么的？

为什么中间人还在蓬勃发展？最简单的答案就是他们为买卖双方提供了价值，这也是最可靠的理由。有趣同时也有点违反常理的是，互联网为中间人创造价值提供了新机会。迈克·梅普尔斯（Mike Maples）就是这样一位价值提供者，他是一家名为“Floodgate”的投资公司的创始合伙人，我会在后面介绍他的故事。“人们注意到中间人，”梅普尔斯说，“是因为互联网的出现，世界变得更加‘互联’。”<sup>14</sup> 更多的人、公司和产品被连接在一起。梅普尔斯认为，在这个高度连接的世界，“能够使连接加速的事和物会变得更更有价值”。<sup>15</sup> 想想那些加速我们私人联系的互联网核心技术和社交网络工具，这个观点不证自明。梅普尔斯投资的中介业务也是如此，比如Ghegg（在线教育网站）、Lyft（打车软件）和TaskRabbit，它们都加速了买卖双方之间的连接。更加令人惊讶的是，许

多中间人，包括梅普尔斯这样的风险投资人都是这么做的：他们在判断创业者是否有潜力方面非常有经验，并斡旋于这些创业者和那些信任他们并给他们提供资金的有限合伙人之间。对有限合伙人来说，风险投资人将他们的投资和具有高回报的商业策略连接在一起；对于那些有想法的创业者来说，风险投资人带来了有限合伙人的资金并能协助他们快速获得其他的关键要素——无论是人才还是可靠的顾问，顺利的话，还可以获得上市途径。<sup>16</sup> 其他人也能从中获益，享受这些创新企业的产品和服务。没有了风险投资人，再出色的项目也很难起飞。“这就是我如何看待中间人的，”梅普尔斯说道，“他们在网络中连接节点，从而提升了网络的价值。”

以上这些简单有效地解释了中间人的工作。对于想成为中间人的人来说，这样的职位描述引发了很多新问题。什么样的网络会因为中间人的存在而获利最大？中间人应该致力于连接什么样的节点？他们怎么建立连接，又该如何加强这些连接？为了回答这些问题，我总结了中间人扮演的6种角色，他们通过这些角色的不同组合提供价值，最成功的中间人在这些角色间转换自如。<sup>17</sup> 每一个角色解决一类具体问题——减少某种摩擦，或者降低交易成本——如果没有中间人的话，很多共赢的交易将难以实现。

- 搭桥者通过缩短物理空间、社交或者时间上的距离促成交易。

- 认证者去伪存真，为买方提供关于卖方质量的可靠信息。
- 强制者确保买卖双方全力以赴、互相合作并坚守诚信。
- 风险承担者减少波动和其他形式的不确定性，尤其适合风险厌恶型交易者。
- 礼宾者减少纷争，在客户面对纷繁信息时协助其做出明智的决策。
- 隔离者协助客户获得所需，避免给人留下贪婪、过度自我推销、喜欢挑衅的恶名。

在现实生活中，这些角色必然会相互重叠，比如仅仅在一次电话交谈的过程中，一个成功的中间人就可能同时扮演强制者和隔离者，而丝毫不被察觉。为了厘清这些角色，我们每次只看一种，每一章只涉及一种，介绍那些最出色的中间人是如何扮演这一角色的。从中，大家能学到创造价值的中间人的思维模式和技巧，以及各行各业之间的微妙的共同特性——正是这些共同特性使得 eBay 上的卖家可以向成功的演艺经纪人学习，投资顾问可以向旅行代理人学习，律师可以向猎头学习，每个中间人都可以从别人身上学到东西。

我的观点与那些预言电子商务将会令中间人消亡的人们的观点到底有什么不同？他们的观点，也被称为“受威胁的中间人假说”。他们认为中间人确实能够降低实体经济高昂的交易费用，所以有存在的必要性。说到这里，并没有任何问题。

但是继续往下讨论，他们的观点就出现瑕疵了：他们认为互联网也降低了交易成本，所以中间人就没有存在的必要了。最大的问题在于，他们认为所有的中间人都在提供同一种服务。<sup>18</sup>而降低交易成本的好处覆盖了众多服务，并非一种。<sup>19</sup>互联网降低了交易成本，实际上创造了对于中间人的更多需求。每个人都可以通过互联网降低交易成本——当互联网的出现使中间人的交易成本降低得比其他入更多的时候，买卖双方依然愿意通过中间人进行交易。<sup>20</sup>这也就是为什么尽管许多诸如旅行社的工作已经退出历史舞台，但仍有一些旅行代理人活跃着。<sup>21</sup>埃利森·波（Ellison Poe）在位于美国阿肯色州的小石头城经营着自己的旅行社，她便是一个极好的例子，大家会在后面的章节里读到她的故事，也会理解她为什么说互联网没有使业绩下滑，恰恰相反，它是“一种伟大的事物，是世界上的积极力量”。<sup>22</sup>有的中间人消失了，而有的中间人更加成功。记者托马斯·佩青格尔（Thomas Petzinger）颇有深意地指出，在互联网时代，“沃尔玛横扫小零售业者所使用的那些沟通技巧和信息技术，能够使微不足道的工业分销商与通用电气竞争”。<sup>23</sup>

## 驱逐寄生虫，找到合作者

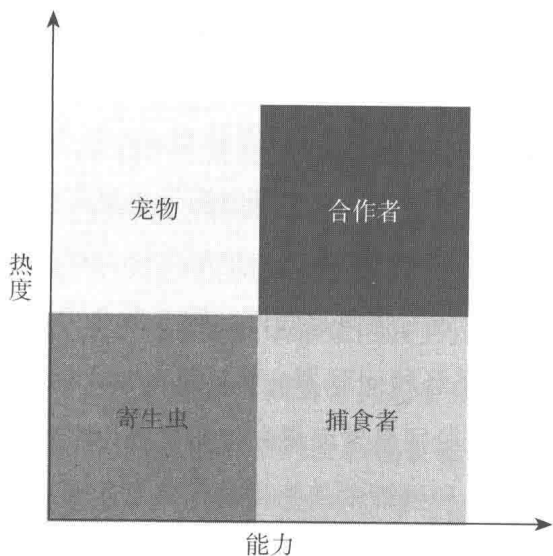
我之前说过，最成功的中间人能为买卖双方提供价值，这一点千真万确，但还不是故事的全部。故事还没提到的部分是中间人仅仅创造价值是不够的，还必须有能力捕获所创

造的价值。每单交易创造 100 美元的价值，成本却是 150 美元，这样的中间人并不会在行业里存活太久。通过提升价格抵销成本不是解决问题的办法，因为那意味着价格高于你创造的价值。每个中间人都面临着持续的挑战，不仅要让交易成本比买卖双方自行交易时的成本更低（更有效率），还要比其他中间人的效率更高。只有这样，买卖双方才会认为这些交易是划算且成功的。

谈到中间人的种类，我想用模型来表示。我选用的是一个简单的  $2 \times 2$  矩阵模型，这个模型是心理学家苏珊·费斯克（Susan Fiske）和她的同事为了解释人们对个人、组织和品牌的反应而建立的（见下页图）。<sup>24</sup>

最糟糕的一种中间人是低热度低能力的寄生虫型。蚂蟥、水蛭和渣滓——所有这些令人厌恶的词揭示了关于中间人的一种观点：不仅是次等人，而且没有什么生产能力。<sup>25</sup> 这类人总是觊觎别人的钱，往往令人厌恶和轻视，因此会激发人们清除寄生虫、去除“中间人”的冲动。<sup>26</sup> 当我开始研究中间人的时候，我觉得把中间人看作寄生虫并不恰当。已故的经济学者罗伯特·L. 斯坦纳（Robert L. Steiner）曾经写道：“放捕鼠器的人获得尊重，卖捕鼠器的人遭到怀疑。”<sup>27</sup> 如斯坦纳一样，我认为人们轻视中间人是因为他们忽略了那些被掩盖的价值：相比于生产者具体且明确的工作，中间人所做的事情抽象、无形并且时常很模糊。一位农民在田野里流汗耕作，一位画家将空白画布变成一幅艺术作品，这些人的价值

比起商人或者画廊的价值，往往更容易被注意到，毕竟后者只是把产品带入市场。除此之外，对中间人的嘲讽往往与对中间人行业中少数族裔（比如犹太资本家和韩国店主）的敌视捆绑在一起。在我看来，中间人行业中少数族裔所表现出来的特性，像不受欢迎的客人一样助长了寄主对他们（寄生虫）的厌恶。<sup>28</sup>



图中的每一部分都代表热度和能力的一种组合形式。合作者，既温暖又有能力，令人尊重。相反地，寄生虫，令人轻视和厌恶。捕食者和宠物会引发矛盾情绪：冷酷但能力强大的捕食者令人生畏，温暖但没什么能力的宠物令人生怜。

尽管我坚信关于寄生虫型中间人的普遍刻板印象是错误的——如同所有的刻板印象一样——但是我发现我了解得越多，就越难在具体的事例中否认个别的中间人和组织的确就像搭便车一样，没有起到什么好作用。比如高盛这样的华尔

街巨头。记者马特·泰比（Matt Taibbi）对它有一番著名言论，称其为“一只人性伪装下的巨型吸血八爪鱼，它会将吸血的触腕伸向任何有金钱味的地方”。<sup>29</sup>的确，在品牌认知的研究中，人们将高盛归于冷漠且能力不足的那种类型。<sup>30</sup>

当然，会令人心生轻蔑的不仅仅是高盛。想想那些典型的财务经理：无论是个人财务顾问还是管理亿万共同基金的巨擘，几乎都无法与市场对抗——当你把管理费用纳入考虑范围时，常常会发现这类服务产品的表现还不如那些便宜一点的投资产品，比如指数基金。<sup>31</sup>尽管有专家为你量体裁衣、根据年龄和风险承受能力为你理财听上去更有价值，但最新证据表明财务顾问往往会为客户定制完全一样的证券投资组合，却对这种现成的服务收取订制服务的费用。<sup>32</sup>因此美国公共电视台的经济顾问保罗·索尔曼（Paul Solman）表示，当人们说“财务公司是堂而皇之地寄生在无辜投资者身上的寄生虫”时，这种强烈的厌恶情感是有现实基础的。<sup>33</sup>再比如美国汽车销售行业的情况：尽管许多新进的汽车经销商可能是老练、可靠、以顾客为中心的，但是这些经销商所在的销售集团是另外一个样子——美国汽车经销商协会（National Automobile Dealers Association）以及各地的分支机构似乎更热心于促成一些既不利于消费者也不利于生产者的贸易保护法律。<sup>34</sup>冷漠（只关心自己的利益）且能力不足（成本比价值高）的中间人总是会令人心生轻蔑。<sup>35</sup>对他们来说，寄生虫这个标签有些残酷，却极为恰当。



被看作捕食者似乎好一些——捕食者至少事情做得漂亮。但捕食者也不是一个完美伙伴，因为他总是想着当第一。比如电视节目《创智赢家》( *Shark Tank* ) 里喜感十足的贪婪大亨，抑或是某个横行霸道的中间人，捕食者能力很强但是也很冷漠，总是试图抓住他们创造的每一分价值。公平贸易运动试图保护发展中国家的小农户免受捕食者型中间人的掠夺<sup>36</sup>，这类人在拉丁美洲被戏称为“草原狼”。<sup>37</sup> 中间人也可以从毫无防备的买方身上获利，有些公平贸易供应链中的零售商加价售卖贴着公平贸易标签的商品，利用西方消费者的天真获利，真正的种植者却并没有收到那么多钱。<sup>38</sup> 总的来说，从无防备或者信息不足的人身上获利的中间人，都可以被归为捕食者。在银行业，充满欲望的贷方，不论是黑帮一样的放高利贷者，还是专门借钱给老人或者残疾人的贪婪放贷者，都是捕食者。<sup>39</sup> 在高科技行业，捕食者是专利整合方，也被称为专利蟑螂——这类公司拥有非常多的专利，但不轻易许可其他公司生产同类产品，常常进行高额的专利诉讼。<sup>40</sup> 在学术圈，某些出版社也是捕食者，它们并没有学术资质却伪装成合法刊物的经销商。<sup>41</sup> 草丛里的蛇始终是一条蛇，披着羊皮的狼始终是一只狼——只不过更加危险。对于那些有着两副面孔的中间人，捕食者的标签极为恰当。

还有一类中间人，拥有高技能但是道德沦丧，他们也属于捕食者。这类中间人危害社会，造成了经济学家所说的“负外部性”。例如，皮条客和毒贩也许事情干得漂亮，但我