

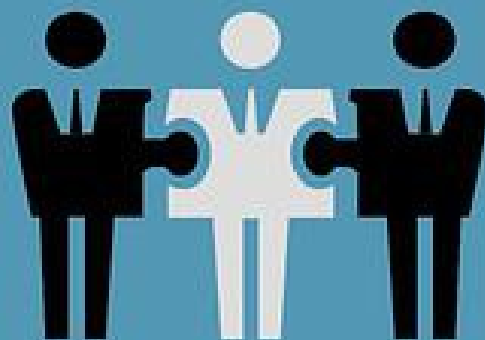
# 中间人经济

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中间人比以往更重要？

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

---

# 目录

[封面](#)

[导论 没有人喜欢中间人，但是我们大部分人都是中间人](#)

[第一章 搭桥者：跨越鸿沟](#)

[营房里的买卖](#)

[创始人和投资者之间的社交距离](#)

[距离之桥](#)

[跨越时间之桥](#)

[成为搭桥者：SitterCity](#)

[双边市场的搭桥者](#)

[第二章 认证者：申请批准之印](#)

[越过中间人的中间人](#)

[搜寻、甄选、举荐](#)

[专家中间人](#)

[eBay上的中间人](#)

[良好信誉的价值](#)

[为什么直接买卖会被要高价](#)

[看门人之谜](#)

成本元凶和珍珠昂贵的真实原因

### 第三章 强制者：保证人人诚信

为什么服务需要强制者

卡车休息站的皮条客

扮演监督者

OpenTable怎样确保餐厅信任就餐者

监督者怎么放大信誉

如何才能仅凭相关后果的威胁改善行为

无力强制者，有力强制者

回头客

个人信息交易

确立共同标准

左右为难？

### 第四章 风险承担者：减少不确定性

正面我赢，反面你输？

艺术品市场

“我不想只依靠一个艺术家”

鱼市场的中间人

分摊风险的前景和危害

风险投资人：打开闸门

接受外部风险：非共识和正确

从幂定律中受益

谦虚的好处

逆向思维带来机遇

向微风投学习

没有卡车的卡车公司

## 第五章 礼宾者：让生活更容易

幸存的旅行社

“让我们一起来看看你的iPad”

从信息短缺到信息繁杂

佣金

中间人的“中道”

我们想要简单化

## 第六章 隔离者：承受责难

收拾残局的经济人

从黑市到合规业务

过场戏

“我让经纪人来处理”

获取他们的蛋糕，同时也咬上一口

强硬的名声

隔离者能和蔼可亲吗

义不容辞的英雄角色

处处需要隔离

结论 中间人经济

致谢

译后记

封面

# 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中间人比以往更重要？

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

---

中信出版集团

# 导论 没有人喜欢中间人，但是我们大部分人都中间人

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”。

李并没有解释“中间人”是谁，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。与此相反，没有什么人认为自己是中间人。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。

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”。

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。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。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。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。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。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。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。

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’。”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”。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。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。”

以上这些简单地解释了中间人的工作。对于想成为中间人来说，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。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。而降低交易成本的好处覆盖了众多服务，并非一种。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人更多的时候，买卖双方依然愿意通过中间人进行交易。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。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”。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”。

驱逐寄生虫，找到合作者

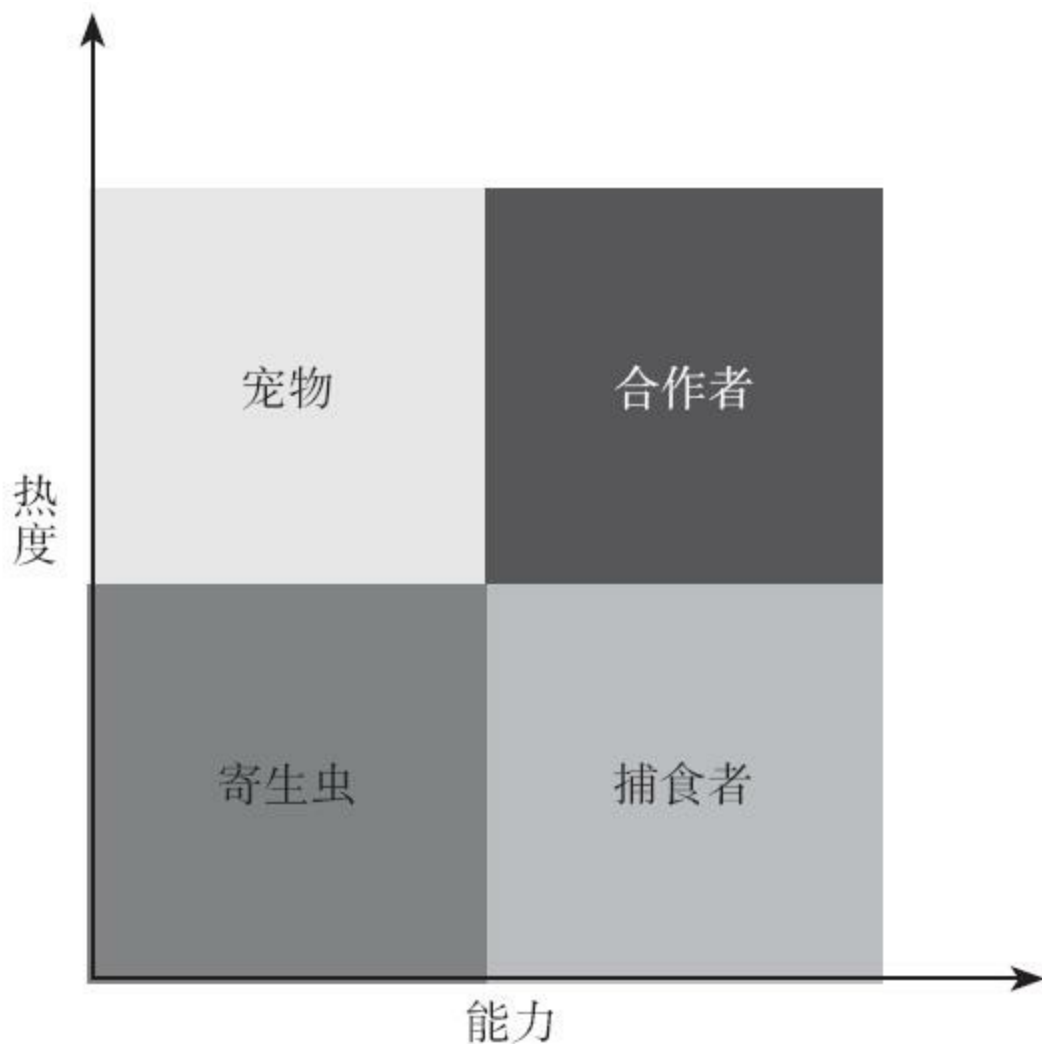
我之前说过，最成功的中间人能为买卖双方提供价值，这一点千真万确，但还不是故事的全部。故事还没提到的部分是中间人仅仅创造价值是不够的，还必须有能力捕获所创造的价值。每单交易创造100美元的价值，成本却是150美元，这样的中间人并不会在行业里存活太久。通过提升价格抵销成本不是解决问题的办法，因为那意味着价格高于你创造的价值。每个中间人都面临着持续的挑战，不仅要让交易成本比买卖双方自行交易时的成本更低（更有效率），还要比其他中间人的效率更高。只有这样，买卖双方才会认为这些交易是划算且成功的。

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2×2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）。

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。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。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。”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。



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”。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。

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。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。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。

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衷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。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。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，这类人在拉丁美洲被戏称为“草原狼”。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。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。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。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。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，但我们不能说他们做了好事，虽然他们多多少少提供了一些价值。教唆内部交易、盗窃或者其他违法行为的中间人绝对是有能力的隔离者，但是我们并不会认为他们很温暖。（寄生虫也危害社会，但捕食者危害更大，因为他们同时危害买卖双方。）总而言之，冷酷的能力者对自己相当好，但这会激发他人的愤恨和报复欲望。捕食者很可怕，他们总是树敌一堆，往往处于被政府打压或是被其他更令人满意的竞争者排挤替代的风险之中。

与捕食者相对的是我所说的“宠物”——中间人里的一小部分，他们富有热情，但是缺乏提供优质服务的技术。假如你10岁的邻居小学生为她所在的女童子军兜售饼干，她的出发点很好，饼干味

道也不错，不过如果她没有正当理由，你会花5美元去买一盒饼干吗？有些夫妻小店也是这样。我们出于各种各样的原因例如图方便而从本地商人那里买东西，但有时我们买东西仅仅是出于情感因素，事实上这样做既不方便又很昂贵。再比如，早年间干得不错的小店主正努力适应新时代：有个东西缺货，他为此专门下了订单，看得出他真的很想为你服务。不过如果你可以从网上买，那样又快又便宜，你也许就会犹豫要不要从他的店里买。情感因素也就只能管到这里了：如果价格差达到一定程度，你就可能选择不再忠诚于这个店主。服务态度很好但是能力不足的这类中间人会激发人们的恻隐之心，听上去比捕食者好一些。但是作为中间人，你不会想成为宠物这一类型，如同一只丧家犬，只能依靠陌生人的善心存活。

在本书中，我会重点介绍最优组合，也就是合作者：这种中间人既有能力做好分内工作，又很温暖。心理学家告诉我们，如果想被赞许，一个人必须既温暖（有合作的意愿，像个朋友或者盟友）又有能力（能够达成意愿）。值得尊敬的中间人不必大公无私，相反，他们也对共同利益感兴趣，喜欢共赢交易。通过帮助买卖双方，合作者为社会做出了更多贡献——就像承受风险的风险投资人一样，创造正外部性——这种中间人很珍贵。有了他

们，每个人都会获益。

## 中间人课程

就连最令人尊敬的中间人也没有上过正式的中间人课程，因为这种课程根本不存在。不过这方面的学习材料很多，许多社会学家围绕着中间人怎样提供价值以及如何从买卖双方那里获取利益等问题，已经把中间人的方方面面都研究透了。比如，在交易成本经济学、双边市场、中间人减少买卖双方的信息不对称的能力等方面，已经存在很多经济理论。尤其是博弈论，它帮助我们理解了重复交易、信誉、偷懒和欺骗以及第三方强制。社会心理学家和实验经济学家研究了当人们代表别人行动时，会有怎样的行为和表现。同时，社会学家还研究了社交网络结构为中间人创造机会的不同形式。本书以各领域精彩绝伦的研究为基础，并受其启发和强化，提炼出了要想成为顶级中间人必须学会的功课。

传统观点认为中间人从每一笔交易中抽成，所以他们会提高买方的成本，同时降低卖方的利润。事实上，在优秀的中间人促进的交易中完全不存在上述情况，他们会扩大饼的面积，令每一方都获得更多收益。许多人认为中间人的工作很容易，因为基本看不到他们创造了什么东西。但正如我将在后面提到的，为了创造价



值，优秀的中间人必须培养卓越的技巧和能力，这些是大家看不到的。本书将揭开这些遮挡在技能之前的面纱，并告诉大家怎样培养这些技能。

本书还想消除一些迷惑。我们大多数人认为既然买卖双方已经互相认识，他们就应该直接交易。这种想法的深层假设是中间人的唯一作用就是把买卖双方联系到一起。然而事实并非如此，买卖双方保持距离有时候对交易中的每一方都有好处。有些顶级中间人正是为客户避免因与另一方过近而产生麻烦的专家。

中间人没有消亡，而是更加蓬勃地发展着。事实上，我们的经济早就是中间人经济了。人们已经在不知不觉中被中间人包围了，也可能还没意识到自己已经成为一名中间人了。本书会介绍最棒的中间人为什么如此成功，以及想要达到他们的水平应该怎样做，这将帮助你更好地扮演你的角色。如果你不是一个中间人，本书将教你如何同你身边的中间人打交道，同时为你打开一扇能够看到许多前所未见的谋生之道的窗户。

## 第一章 搭桥者：跨越鸿沟

角色定义：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。优秀的搭桥者总是在毫无联系的个人和组织之间寻找机会。搭桥者也清楚他们必须从一开始就为交易双方提供有价值的东西。

## 营房里的买卖

“二战”时，德军抓住了一个名叫R.A.雷德福（R. A. Radford）的年轻英国士兵，并把他送到了一个关押军官的意大利战俘营。这个战俘营和其他战俘营一样，受《日内瓦公约》保护，也就是说，战俘无须通过劳动获取基本生活物资。战俘营负责照顾战俘，这些被抓获的战俘还能时不时地收到来自红十字会的包裹——里面装着牛肉罐头、三文鱼罐头、牛奶、黄油、奶酪，甚至一些奢侈的小东西，比如香烟或是巧克力。有些幸运的战俘还能收到私人包裹。

战俘们就像万圣节要完糖果后的孩子一样，开始在战俘营里交换配给。有些士兵是锡克教教徒，不吃牛肉，他们会愉快地用牛肉罐头去换果酱和人造黄油。不抽烟的士兵用烟换取食物。每一个人，哪怕是没有饮食禁忌的吸烟者，都有物品可以用来交易：无论何时两人想要交易，双方都会从中受益。

这种交换经济显示出一派合作的景象，然而不久，中间人就出现了。举个例子，会说乌尔都语的人可以利用语言优势从锡克教教徒那里买到牛肉，再转卖出去。有这么一个故事一直在坊间流传：一位牧师从一间营房到另一间营房，卖这买那，一天下来，除了原有的奶酪和香烟，他额外获得了一罐奶酪和五支香烟。这并不是《圣经》中的故事《面包和鱼的奇迹》——即使这位牧师扮演的是耶稣的角色，他也并不是要造福大众，而是要造福自己。

这位巡回牧师的逸事如同一个传奇在战俘营里传播开来。因为他并没有生产任何新产品，人们根本不知道最后多出来的东西是怎么来的——有些人认为可能发生了意外情况。在我们很多人习惯的零和思维下，这位牧师更有可能被认为是通过偷窃，或者通过黑魔法占有，而非公平正当地获取了这些东西。

R.A.雷德福向我们讲述了这一切，他不仅是一个士兵、一个战俘，也是一个受过训练的经济学者。被释放后，他将自己在战俘营里的经历写成学术论文，这篇论文成为经济学文献中的经典之作，也是许多经济学课程的必读之作。雷德福对战俘营里简单封闭生活的若干方面都很感兴趣——比如没有劳动却存在商业，以

及香烟作为一种货币形式的兴起等。不过阅读雷德福的论文，大家能感到他对中间人特别感兴趣，他对这种现象非常好奇，但没有深入研究下去：可能是感觉到了大众的敌意，所以中间人试图保持低调。

尽管关于这位巡回牧师的故事有很多版本，而且细节不尽相同，但是它很有代表性也很真实。这个故事传达了我所说的中间人的本质：搭桥者。首先也是最重要的，搭桥者跨越毫无联系的社交网络，把像孤岛一样的人们连接起来。雷德福在几个战俘营里都待过，他描述说一个典型的战俘营有1000—2500名战俘，分散在几个营房里，每间营房大约有200人。在上面提到的那个牧师所在的战俘营里，雷德福写道：“我们不怎么到其他营房串门，每个地方的交易价格都不太一样。”中间人在不同的营房之间走动，机敏地利用不同营房的价格差轻松获利。

与有中间人的交易不同，如果大家只能与同屋的人交易，那么市场受限，产品很难实现其应有的价值。试想如果一间营房里都是素食主义者，那里的牛肉罐头基本都得扔掉。通过和别的营房联系，中间人奇迹般地减少了这种无效率现象。中间人协助人们买到更多所需的产品，也协助人们卖掉更多无用的产品，就这样创

造价值，抓住价值，为自身牟利。

营房的世界是人为造成的，似乎和真实的商业世界并不相关。但事实上，其中的道理适用于我们身边很多类似的情况：当然，理论上，我们可以自由地跟任何人交易，但在实际操作中，交易对象有一定的限制。

显而易见，地理差异把我们和其他人分隔开来，这也提供了巨大的贸易获利潜力，同时也造成了大量的贸易壁垒。巨大的潜力源自完全不同的两块土地所产出的完全不同的产品。试想，在冰天雪地的新英格兰，冰块非常丰富，几乎免费；而在干旱的印度城市，没有制冷系统之前，只有皇室才能用上冰。虽然潜在的利润丰厚，但是买卖冰块也存在障碍——距离太远的话冰会融化，那样利润也会化为泡影。然而著名商人，有“冰王”之称的弗雷德里克·图德（Frederic Tudor）却做到了这件事。类似的例子还有那些沿着丝绸之路把异域商品从东方带到西方的丝绸商人和香料商人。就算在同一个国家，地理差异所带来的分隔也需要由中间人跨越：中间人把谷物、水果和蔬菜从农场贩卖到城市，然后把工业产品带回去出售。

过去的几个世纪，空间上的障碍被移除了——铁路、运河、集装

箱货运船、飞机等科技产物使交通运输变得更快、更便宜也更安全。物理距离诚然重要，然而社交距离更重要，相距只有几英里的人们也会因为社交距离的存在而毫无联系。

## 创始人和投资者之间的社交距离

德鲁·休斯顿（Drew Houston）是云端存储公司Dropbox的几个年轻创始人之一，当他讲起他的新公司从红杉资本获得风险资金的故事时，他把一切归功于一位名叫佩曼·努扎德（Pejman Nozad）的先生。2008年，当努扎德遇到Dropbox的那几个创始人时，他是加利福尼亚州帕洛阿尔托市的一名成功的地毯销售商。凭借为Dropbox的创始人和潜在的投资人牵线搭桥这一壮举，努扎德在地毯行业声名鹊起。“他简直就是我们的皮条客。”休斯顿对《福布斯》杂志说。

努扎德把他庞大社交网络里的每个人都当作朋友——他把这种介绍当作帮忙而不求回报——他不借搭桥者的角色谋求利益。但毫无疑问，他做的就是中间人所做的事情：他为几个急需资金的创业者和一群资金雄厚且经验丰富的投资者搭桥，这有利于双方，间接地也有利于他自己。红杉资本为Dropbox投资几百万美元的

意愿让努扎德意识到这是一个很有前景的项目，他自己也给 Dropbox 投了钱。接下来的几年，Dropbox 的估值激增，努扎德的个人资产也随之暴涨。他在该公司的股份价值现在达到千万美元；更重要的是，他为 Dropbox 所做的一切使他受到投资者和创业者的尊重，并从一个天使投资人成为风险投资公司 Pejman Mar Ventures 的创始合伙人。努扎德正式成了一名中间人，专为年轻的创业者和有意向的投资者搭桥。

现在，Pejman Mar Ventures 在帕洛阿尔托市的一处复式大房子里面办公，距离美达连地毯精品店（Medallion Rug Gallery）只有几个街区，努扎德的人际网络就是从那家地毯商店开始积累的。办公室的装饰风格——简洁、时髦、现代，没有挂波斯地毯——正好符合这家公司朝气蓬勃的精干创业者形象。诚然，Pejman Mar Ventures 和其他风险投资公司一样，从投资者也就是所谓的有限合伙人那里筹集资金，然后根据项目计划书把钱投给一些创业公司。当公司经营得不错，上市或者赚了大钱时，风险投资公司和有限合伙人都可以从中获利。如果这个公司没成功——最有前景的项目也时常会发生这样的情况——这笔投资将血本无归。

从地毯销售转向高科技投资领域，努扎德赶上了一个不错的时

机。最近这些年，由于免费和低成本的开发工具及配送成本，科技公司的启动资金降低了不少。一个人只要有一个好的创意，有一台联网的电脑，就可以开始创业。很多人都是这么开始的，其中不少人都还只是大学生。这些创业者很需要资金扩大规模加速发展，除了向诸如门罗帕克市沙山路上那些拥有豪华办公室的大公司寻求帮助以外，他们还有很多其他获得资金的途径。有些创业者除了需要资金，还需要专家的指导和可靠的关系。风险投资公司可以提供全套服务，不过这些服务现在不再捆绑在一起：人人都想投资下一个Facebook或者Dropbox，所以最被看好的那些创业者可以挑选投资者。这样发展的结果就是，即使最负盛名的风险投资公司，比如红杉资本，也不能坐等投资机会了。努扎德认为自己可以通过帮助风险投资者寻找不为人知的投资机会从而创造价值。

努扎德现在运营着自己的风险投资公司，为创业者提供很多其他人没有的东西：免费办公室，还可以无附加条件地调用他个人庞大的人际网络。在成为一名风险投资人之前，努扎德就一直慷慨且不求回报地做着这些事情。“我开始做这种介绍工作的时候，从来没想过有什么回报。”努扎德说。即使自己不是公司的股东，他也愿意帮助那些创业者。努扎德和Dropbox的关系始于创



业孵化器Y Combinator的一场活动，并通过与其创始人在地毯商店里喝波斯茶而获得发展，它并不是事务性的。“这和经纪人不一样——‘我把你介绍给好莱坞制片人，你赚了钱，我抽成5%。’——不是一回事儿。”说到这里，我问了一个关于“交易流程”的问题，这是努扎德顺口说出的一个风险投资术语，他停下来解释，以确保我没有弄错概念。“许多人很关注交易流程，”他说，“可他们是人，我们试着不称呼他们的公司为‘交易’或者‘交易流程’。”当我问到他怎么看待自己的人际网络时，努扎德打断了我，好像知道我为什么要问这个问题。“我并没把它看作工具，我认为这些人都是我的朋友。”他说，“我觉得每个人都可以是朋友，从没觉得道格·莱昂内（Doug Leone，努扎德在红杉资本的朋友）是用来接近一个公司的工具，也不会觉得认识谷歌的经理就能赚到钱。”他并没有明显地区分自己的私人人际网络和职业人际网络：他的同事、他的商业伙伴、他生活中认识的人，比如一个足球迷——都是朋友，朋友是可以互相帮助的。

最新的心理研究显示，这种想法有助于想要成为搭桥者的人克服以职业利益为目的的人际关系网带来的不适感。许多人一旦参与到职业人际关系中就会感到不适。（一个有趣的实验显示，想要通过参加社交活动扩展职业人际网络的人，事后会更想使用清洁

产品，好像精心策划的活动会使他们在生理上感觉肮脏。）如果这种人际关系是为算计而故意为之，不是自然而然产生的，那么这种感觉就更强烈。我们交朋友时并不会有这样的感觉。友谊是一条双向车道，我们会像关心自己一样关心对方，但是职业人际关系一般都是以个人利益为最终目的去培养的。当觉得自己在自私地利用别人时，大多数人都会产生厌恶自己的感觉。如此不愉快的感觉常常会使我们在建立职业人际关系时很踌躇。该怎么克服这个心理障碍呢？研究显示，其中一个方法就是把自己用在职业人际关系上的努力看作在帮助朋友。

这听上去是在模糊工作和友谊之间的界限，事实也确实如此——不过用的是一种积极的方式。当人们利用友谊获取商业利益时，这种交错和模糊的确会产生问题。这就是为什么很少有人愿意参加特百惠那种家庭销售活动，因为它迫使人们从主人那里购买东西，这是社交伪装下的商业活动。这也是为什么人们反感那些在Facebook上推销自己生意的好友——你肯定特别想删除这种好友吧。

以上所述和努扎德的人际关系网模式正好相反：努扎德从不利用友谊获得商业利益，因为这会伤害友谊；他总是想方设法帮助朋

友或者可能成为朋友的人，这种行为模式能强化社交联系。事实上，这种助人的态度是他在接受《福布斯》杂志的人物专访时列出的人际关系“秘密”清单中的第一条：别期待有什么回报，要乐于帮助别人牵线搭桥，奉献自己的一点时间，他这样告诉记者。“如果你一直这么做，信誉会很好，”努扎德对我解释道，“硅谷是个小地方，人人都互相认识。”

的确，在小而紧密的人际网络里，名声传得很快。这也是为什么靠着这样的人际关系可以保持高水平的合作：当人们知道自己的诚实、善良、慷慨会广为人知（并有可能得到回报）时，他们会更愿意去做些利他的事情。但在一个庞大且关系不紧密的环境中，比如一座大城市，或者更糟糕一些，一个匿名网络论坛，努扎德的建议会适得其反，这样做的人会被当作傻瓜，总是承受损失却不会得到任何回报。这并不完全和人际网络的大小密度有关：一个运行良好的互联网社区，用户必须实名注册，互相监督，个人能够建立信誉，这有助于减少无礼行为，比如大规模的社交平台LinkedIn。这是因为中间人的另一个角色——强制者在发挥积极作用，我将在别的章节讲到。

现实中，硅谷既是一个小镇也是一个大城市。当然，并不是人人

都互相认识——特别是现在，每天都有新人涌入。努扎德的个人故事就是一个例证：如果大家真的互相认识，就没有必要通过努扎德来介绍了。他介绍认识的人可能相距只有5英里或者10英里，但仍然需要介绍。他的故事告诉我们，社交上的距离，就像是地理上的距离，为搭桥者创造了机会。

为了说得更清楚，我们想象一下，如果人是纸上的点，那么关系就是连接这些点的线。努扎德可能听不懂这样抽象且过于数学化的人际关系表述方式，不过在互联网2.0时代，这是看待人际关系的普遍做法。当马克·扎克伯格或者杰夫·维纳（Jeff Weiner）谈到“社交图”时，说的就是这个，只是他们提到的可能是Facebook或者LinkedIn的用户。这些点代表个体，之间的线代表个体间的社交连接。我们在网络世界的社交图往往是我们现实社交的天然复制。想想那些不用社交媒体但是和你很亲近的人。[关系近的亲戚间经常打电话，很少在Facebook上联系，而你的孩子在Instagram（图片社交网站）上关注了他的同学，却不会关注你。]相反地，再想想你因之前两份工作而在LinkedIn上积攒的人际关系。你的网络社交图也许和你的现实人际网络重合，但它们并不是一码事儿。

另一方面，社会学家也研究了社交人际网络，同时研究了线上和线下的真实互动：你和谁讲话讲得最多？你每天和谁发邮件？你给谁回复邮件？这些互动决定了社交图上的布线：联系得越多，关系越紧密。社会学家数十年跟踪从郊区高中学生到黑帮的各种社会团体，为其绘制社交图。不论哪一种团体的社交图——学生、罪犯、公司雇员、城市居民、教会团体，或者一个行业协会——人际关系的点和线都不是随机分布的。相反，人们倾向于形成圈子：划分依据一般是年龄、性别、职业等。比如，你在一家大公司的市场部工作，相比于财务人员或者产品开发人员，你会和市场人员有更多的联系。你也许认识一两个别的部门的人，没准儿更多，但绝不会比你认识的本部门同事还多。同样，财务人员也有他们的圈子，工程师也有。圈子内部的社交距离远远小于不同圈子之间的社交距离：圈子之间的互动较少，信息传递更慢。公司经理谈到部门间合作困难的黑洞时，指的就是这种零散圈子的缺陷。

圈子能够提供一种通用模式用来探讨和思考重复出现的情况，进而使得沟通与解决事情的效率更高。就像我们所说的，一个紧密联系的圈子能够促进信任，而且很有效率。

不过，遗憾的是圈子会封闭信息和机会，因为同一个圈子里的人往往会获得相同的信息。社会学家马克·格兰诺维特（Mark Granovetter）在他关于波士顿郊区——牛顿区居民求职行为的研究中明确提到人们常常要到圈子之外寻找新的信息。格兰诺维特的研究是在20世纪70年代开展的，求职者的招聘信息并不是从他们的内部圈子（他们自己的圈子）而是从他们的“弱关系”那里获得的，比如在上一份工作中认识但是没怎么说过话的人。因为冗余信息的流动，圈子就像一个空盒子，相同的观点随着时间流逝不断加强，新的、更好的点子则可能被淹没。

我们为什么不多多地走出自己的圈子呢？因为这样做成本比较高。比如在Twitter上，你可以很容易地决定关注某人，即使这个人并没有关注你。你关注了一个你的朋友并没有关注的人——比如一位研究中世纪圣歌的专家，或者一位爱尔兰的观鸟者——你会比朋友更早听说某些新鲜趣闻，但你也得浏览很多与你的生活毫无关系的Twitter信息。如果信噪比过低，你就不会再关注这个人，而是坚守在自己的圈子里。保持多维度关系的成本相当高，哪怕是在诸如Twitter这样的低成本中介上。在决定人际关系到底该有多广时，我们其实是在权衡到底是为了新奇走出圈子还是为了效率坚守其中。这样的权衡一直都存在，即使我们认为自己在

网上并没这么做。

由于人们倾向于待在自己的圈子里，人际关系结构在不同圈子中产生了间隙——社会学家罗恩·伯特（Ron Burt）称其为“结构洞”。伯特在描述结构洞时说，它好像劳动分工两方之间的衔接点，阻隔信息在圈子之间的流动，就如同国家的地理分界线会妨碍双方贸易一样。当一个圈子里的信息对另一个圈子有价值时，那个往前迈一步搭桥的人——填平了结构洞——既能为自己或者双方的圈子提供价值，还能获得各种好处。这个特别的人就是我所说的搭桥者。

搭桥者怎么发挥作用？搭桥者和多个圈子保持着直接关系，属于其中一个圈子并至少和另一个关系紧密。比如说，一位工程师在财务部门有一位密友，他能把财务消息带回工程师圈子。搭桥者擅长传递信息，知道什么信息对圈子最有用。这样一来，搭桥者使我们无须付出高昂代价就可以获得新信息。伯特发现跨越结构洞的这些搭桥者更容易被认为是有价值的。

理解人际关系模式为在缺口上搭桥创造了机会。所有的社交人际关系都是这样，上文提到的创始人—投资者的例子更是明显地体现了这一点，佩曼·努扎德在其中扮演的就是搭桥者。风险投资人

认识他们投资过的公司的创始人，而这些创始人常常最后也成了风险投资人。不过，早期创始人和成熟风险投资人的世界依然是界限分明的：即使他们相距不过5英里或10英里，但比起认识对方圈子里的人，风险投资人还是认识更多的风险投资人（创始人还是认识更多的创始人）。科技产业内的社交结构的关键就在于此，造成这个结果的原因至少有两个。首先，一个圈子的人更年长而且更富有：50岁的富豪风险投资人出入各种社交圈子，却绝迹于刚从斯坦福大学或是麻省理工学院毕业的工程师们所在的那个闹哄哄的圈子。两个成熟的风险投资人更有可能一起工作，平分股份或者创建一个非营利董事会，共同投资一些公司，或者至少听听对方的意见。他们在私人生活中也会有交集，可能在精英俱乐部、餐厅、基金会上偶遇。这只是一些商业性和严格社交性的途径，可以用来构建一个人际交往圈子——一个年轻的创始人无法加入的圈子。

即使投资者和创始人见面了——比如在努扎德曾参加的那些活动中——双方也无法自然融合：人们和自己的同类待在一起感觉更舒服，特别是在陌生的环境中。这是投资者和创始人之间的另一个天然障碍。比如，在努扎德邀请年轻创业者参加的一个鸡尾酒会上，《福布斯》杂志记者维多利亚·巴雷特（Victoria Barret）观



察到“努扎德邀请的这些年轻创业者衣着邋遢，像高中生拉帮结派一样黏在一起，其实互相根本不认识”。参加社交活动时，他们总是避免（其实非常有必要）去认识年长者。年轻人这么扎堆抱团，风险投资人几乎没有可能靠近他们。两个圈子的差异使他们很难相互联系，更不用说建立共赢关系了。因此，即使物理距离已经很近了，社交上的距离依然需要搭桥者。

提出了结构洞这一概念的伯特现在是芝加哥大学布斯商学院的教授。从格兰诺维特弱关系求职的研究扩展开来，伯特认为结构洞是信息共享模式的关键。搭桥者和每个圈子中的成员都有关系，这种关系不一定是弱的。“这种（跨越结构洞的）关系不论强弱，”伯特在他的开创性著作中写道，“只要有信息利益，就能跨越结构洞。”换句话说，搭桥者是不同圈子之间有价值的信息的传递者——从伯特的研究来看，搭桥者通过扮演传递信息的角色而获利。人际关系行家天生就懂得这一点。LinkedIn的创始人里德·霍夫曼（Reid Hoffman）因日常生活中的人际交往技巧闻名，他提出了这样的建议：“介绍两个应该认识却不认识的人认识。”想要做到这一点，你需要为你认识的人着想，考虑怎样才能帮到他们。这便是搭桥者所做的事情。

## 距离之桥

伯特的研究结论和人们关于人际关系的直觉想法有所不同。比如，他说他教过的很多MBA（工商管理硕士）学生“都想要认识人脉更广的人”。他的学生们讨好那些强者，或者向他们展示自己的聪明才智——寄希望于这个刚建立的关系能为自己带来一份轻松的高收入工作。其实不然，如我们所见，成功者和人脉广的人的确有关系，但因此就假设说是社交关系使他们成功，这是不对的。人际关系在瞬间的作用并不能解释人脉和成功这两者哪一个是因哪一个果。

不过，伯特的研究解答了这个问题，并且说明了人们关于社交网络的直觉想法是错的。成功的人不是因为他们和人脉广的人有关系，而是因为他们自身的能力使得他们能够与人脉广的人建立关系。鉴于研究结果，伯特经常跟学生引用孔子的话：“不患人之不己知，患不知人也。”换句话说，自己有了好主意，自己人脉广，那些人脉广的人自然而然就想和你建立关系了。

这个建议适用于每一个人。不论你在做什么，把你所做的事情做到完美。那些把自己的工作做得很棒的人自然而然能够引起同

辈、顾客、供应商和朋友的尊重。总的来说，我们的工作做得越好，我们关系网中的朋友就越好——能力更强而且更值得尊敬。这便是物以类聚，人以群分。但是，想要做一个搭桥者，仅仅成为自己人际关系网的中心并不够，即便这个人际关系网很棒。

（显然我们每个人都是自己人际关系网的中心。）搭桥者必须有自己的资本而且必须有行动力。

努扎德似乎天生就具备这些能力。他在美达连地毯精品店的销售工作为他接触人脉广的人创造了绝佳的条件——想想除了风险投资人，光顾店铺的还有CEO（首席执行官）和其他有钱有势的人。如果努扎德止步于此，对于这些人来说，不论他怎么出色，也不过就是个地毯销售人员而已。最开始，努扎德只在伊朗和巴基斯坦的地毯市场中搭桥。为了提供更多的价值，他必须承担风险去结识创业者。这促使他去参加创业者扎堆的演讲和集会，最后自己也办起了这样的活动——每周五下午在地毯精品店举办见面会，邀请演讲者，提供鸡尾酒。他认识的人越多，就越能建立更多连接，在这个过程中，努扎德也为地毯精品店和他自己赚足了眼球。

努扎德的故事生动地展示了搭桥者如何通过帮助两方从而获利，

但这并不是搭桥者典型的成长路径。努扎德不是这两个圈子中的人：既不是创始人也不是投资者。他倒也不是从零开始，在地毯买卖中，他建立了一些人际关系，但为了获得自己所在产业以外的人们的信任，他还得付出额外的努力。他也得承担风险，他并不确定这些努力是否有回报。一般来说，如果搭桥者来自两个圈子中的任何一方，情况会简单得多；而如果搭桥者是两个圈子之外的人，那么人们会心存戒备。伯特谈到在他讲完结构洞的理论后，问学生他们会在组织内部哪里搭建桥梁从而改善运营时，“他们自然而然地指向了一个已经与各方连接好的点”。这样安排一个搭桥者根本没用。“为什么要买他的账？”伯特问。人人时间紧迫，就算这个外人最终也许能帮上忙，圈内人也不愿意浪费时间与这个外来者纠缠。

因此，“找一个随时自付费用的搭桥者”更明智。伯特说：“如果不这么做，那么搭建这座桥就只会增加成本，没人想这样。”最好像伯特所说，找一个“自付费用”的搭桥者，这个搭桥者很了解本组织内的问题，因此能够快速利用其他组织的资源解决这些问题。搭桥者最好是从圈内产生。

## 跨越时间之桥

但是，如果你没有什么可用的资源，比如一个有钱的客户或者一处可以举办派对的体面的地毯精品店，该怎么办？如果你从事的并不是一份可以积累有价值人脉的工作该怎么办？那还有没有机会成为搭桥者？拉胡安·斯托克斯提尔-迪格斯（LaJuan Stoxstill-Diggs）的故事告诉我们完全存在这样的可能性，他所从事的工作是在Craigslist（克雷格列表网站）上买卖电器。他的眼界和人脉限制了他的财富——我们都是如此——不过他利用了中间人的机遇，使自己成为同类人中的翘楚。

在谈及自己是如何做到今天的成绩时，斯托克斯提尔-迪格斯讲述了自己2004年做成的第一单生意。当时他21岁，有三个孩子，但没有工作，正处在失意甚至绝望的境地。几个月前，他所在的保险公司对纳什维尔办公室进行人员裁减，从事医疗保险申报工作的他被裁员了。妻子正在上学而且还要照顾年幼的孩子，所以养家的重担就落在他的肩上。失业保险用完以后，他开始和自己的兄弟帮人搬家，但收入不能尽如人意。他的兄弟自己没有车：有生意的时候，他会租一辆卡车，再以每天100美元的价格雇斯托克斯提尔-迪格斯来帮他。对斯托克斯提尔-迪格斯来说，这样的日薪工作每周也就一两次，根本不足以养活一家五口。不过帮人搬家是有好处的，客户经常丢弃旧家具和旧家电。有一

天，他的兄弟给了他一台洗衣机。他们简单地约定：如果斯托克斯提尔-迪格斯卖掉了洗衣机，他们兄弟俩会分成。

那天，斯托克斯提尔-迪格斯给几个他觉得可能会买洗衣机的人打电话，但没找到买家。走投无路之际，他上了Craigslis，上传了两张照片并描述了一下机器的状况。令他惊讶和惊喜的是，两个小时后他就找到了买家，这台二手洗衣机卖了125美元。对当时的他来说，这是一笔意外之财——更重要的是，这是他至今仍然从事的工作的第一步。他并没有像他的兄弟那样等着别人给他洗衣机或者烘干机。他主动出击，在Craigslis上花50美元或是100美元购买二手电器，然后再以150美元或者更高的价钱转卖。他称这种快买快卖的生意为“Craigslis兜售”。他每周都能挣1200—1500美元，他的家庭渐渐过上了中产阶级的生活：买了房子，买了车，外出度假，买了保险并且开始储蓄。

这一切都是从他在Craigslis上的第一单生意开始的。当时他意识到快买快卖电器是个好点子，但自己并没有足够的钱再去买电器来卖，于是他决定卖掉自己的东西来筹钱。“我在家里找了很多我觉得能卖的东西——比如椅子、茶几、电脑硬件——我尽量卖，这样我就能买到能让我赚到钱的二手货。”把自己的东西卖

了去买可能赚钱的东西听上去有些冒险，不过当时的斯托克斯提尔-迪格斯并不害怕，因为他实在也没有什么可失去了。“刚开始的时候，我处在人生低谷，卖掉我当时不需要的东西并不会对我有什么影响，”他解释道，“当时就想着过一天是一天，根本没时间多考虑。”后来，当有时间考虑这些时，他已经做成四五笔生意了，这种买卖已经可以被看作一份工作了，所以他的感觉也非常好。

你也许会说，他比中间人过得还好。斯托克斯提尔-迪格斯现在和人聊天时会以“上帝保佑你”作为结束，他已经成功地搬离了纳什维尔东区，而且没有任何刑事犯罪记录。但是他并非清清白白。“我做过违法犯罪的事情，只不过没有被抓到。”他现在知道贩毒是很愚蠢的，因为他的朋友正身陷囹圄。贩毒来钱很快，过去，他找不到比贩毒更挣钱的事情，他在贩毒的过程中学会了怎么做中间人。“我从小就知道低买高卖。”他说。斯托克斯提尔-迪格斯认为Craigslist为那些找不到固定工作但又想要努力工作的人提供了均等的机会。人人都能在Craigslist上买卖东西，就算你有犯罪记录也没关系，但通常情况下雇主不会雇用有犯罪记录的人。

这样的开放性对于网站和用户来说既是好事也是坏事：门槛低的市场吸引买卖双方，为交易创造大量机会。与此同时，这个网站也招来了垃圾邮件发送者、骗子，更有甚者——臭名昭著的谋杀凶手。对于像斯托克斯提尔-迪格斯这样的人来说，网站的开放性就是好事，这使他免于花钱打广告去找买家和卖家。事实上，Craigslis让人们免费刊登广告，每年可以获得原本属于当地报刊的数百万美元的分类广告收入，报纸无疑成了这场变革中的最大失败者。

听了斯托克斯提尔-迪格斯故事的人都会被他的自食其力致富的事迹打动，而朋友们极力主张他写本书，讲述他是怎么做的，同时也教教别人应该怎么做。于是他出了一本电子书《Craigslis兜售》（The Craigslis Hustle），据他说这本电子书已经卖了几千册。我最感兴趣的是他在免费的互联网市场里发现了做中间人的机遇。上百万人聚集在Craigslis上买卖东西。他们把洗衣机和烘干机以50美元而不是150美元的价格卖给斯托克斯提尔-迪格斯，他们到底得到了什么？为什么买方要花350美元从斯托克斯提尔-迪格斯这里购买成套的洗衣机和烘干机，而斯托克斯提尔-迪格斯仅仅用100美元或者150美元就能买到这样的一套洗衣机加烘干机？换句话说，Craigslis是一个对每个人都开放的市场，为什么



会有中间人和加成赢利存在的空间呢？

我向来自乔治城大学的金融学教授吉姆·安杰尔（Jim Angel）提出这个问题，因为我有一种预感：斯托克斯提尔-迪格斯所做的事情和华尔街的那些所谓专业人士正在做的事情没有什么区别。这些专业人士通常被称为“做市商”，有时候也有其他称谓：在纽约证券交易所，他们是专家；在纳斯达克这种纯电子市场，他们是交易员。不论他们在哪里操作股票——包括在大阪的堂岛米市交易所和芝加哥期货交易所，乃至世界上任何一个地方的期货交易所——做市商“的确是在做着完全相同的事情”，安杰尔说道。他们通过购买别人想卖的，卖掉别人想买的，而不是使用真正的库存，为市场提供流通性：他们会在卖方想清盘的时候接盘持有，期盼稍后以高价卖出。

为什么Craigslist需要做市商？这和纽约股票交易所需要做市商的理由是一样的：没有他们，你可能在想卖东西的时候找不到任何买方。在Craigslist上，你也许可以为合适的买方等上一两天，不过你并不确定买方一定会出现。安杰尔是这么解释的：“Craigslist会告诉你市场上现在有谁在交易，也可能会告诉你过去谁在交易，但它不会告诉你（未来某一时刻）谁会出现在市场上进行交易

易。”这时，专业的中间人就出现了：“这个人更熟悉市场，能抓得住涨跌起落，对于市场的走势有着更准确的把握。”安杰尔以电器为例解释斯托克斯提尔-迪格斯的做法。“假设我想卖掉旧的肯莫尔牌的洗衣机和烘干机。我在Craigslist上登了一个广告，卖得超级便宜，只求有人能把它们拉走。我可以在网站上浏览过去类似的洗衣机和烘干机广告，但我并不知道最终有多少成交，也不知道谁会来买，更不知道之前的那些广告得到了什么样的回应。因此纵使Craigslist上有很多的广告，但消化处理这些信息很费劲儿。”但是，有人已经日复一日月复一月地浏览这些广告，处理过这些信息了。斯托克斯提尔-迪格斯知道肯莫尔牌的洗衣机和烘干机卖多少钱成交的可能性最大，也了解自己大概要在仲夏时节等多久才能把一台用了三年的美泰克牌的洗衣机卖到350美元。“中间人经验丰富。”安杰尔说道。

的确，当我和斯托克斯提尔-迪格斯聊天时，他一开始就以自己的亲身经历讲述了一种不为人知的模式。那是一个阳光灿烂的上午，他说：“因为气温上升，又临近月末，很多人都要搬家。”那个月末恰巧又是周末，也是搬家的旺季，因此他知道未来两三天，他能买到很多超值的便宜货。尽管他第一天就能卖掉70%的存货，而且除非出城，他决不让货物囤积三天以上，但他还是在

车库里准备了一个能放下15组洗衣机和烘干机的货架，这样他就可以充分利用这个周末屯上一批货，过了周末再慢慢卖掉。

斯托克斯提尔-迪格斯深谙其中的奥秘，为那些不知道其实可以以更高的价格卖掉洗衣机或是等不及要变现的卖方提供他们需要的服务。在他的卖方客户中，有的因为搬家，有的想买新货——但是更多客户，据他所说，都身处窘境：正在离婚，房屋正在被拍卖，有一大堆账单等着支付。他们有货要卖，而斯托克斯提尔-迪格斯就坐等给他们接盘。如果没有他，这些卖方只能等待下一个使用者出现并把机器直接买走。当然，临时卖家和专业的中间人都想用最少的时间获得最大的收益——但是到了必须二选一的时候，他们的真实取向就显现出来了。中间人会耐心等待以合适的价格卖掉货物，这部分是因为他们了解目标价格是多少以及他们大概需要等多久。临时卖家则没有那么多耐心，他们为了时间可以牺牲一部分金钱：少卖50美元或是100美元，这样他们就不用为合适的买方等上好几天，也免去了回答问题等麻烦。

所以斯托克斯提尔-迪格斯是怎么为卖家提供价值已经显而易见了。他如何为买家提供价值这件事比较难理解，毕竟比起直接从卖家手里购买，从中间人手中购买东西买家需要支付更多的钱。

他们为什么愿意从中间人手中购买东西呢？这是因为中间人也为买家提供了流通性。试想一个人的洗衣机周二突然坏了，他登录 Craigslist 想再买一个。他也许能买到，也许买不到，这完全取决于当时的市场供应。如果没有中间人，这种供应就不稳定——比如周末和月末的时候卖的人多，而其他时候卖的人少。中间人平衡了这一切：为了谋利，他在供应充裕的时候（低价）买进，在供应不足的时候（高价）卖出，正是他使得市场在一周的中间时段也有洗衣机在售。就这样，中间人为买卖双方提供了流通性，作为时间的桥梁，他连接了周六的卖家和周一的买家。

通过为买卖双方提供有价值的服务，中间人成为双向搭桥者，产生了一种仓储业务和搬家行业都不可能有的协同效应。我已经把中间人比作华尔街的做市商——其实也很像银行，不仅借钱也吸纳存款——通过买卖双方的协同效应实现高效的运作。

## 成为搭桥者： **SitterCity**

另一个抓住搭桥者机会成功获利的中间人名叫吉纳维芙·蒂尔斯（Genevieve Thiers）。当我打电话找到在芝加哥家中的她时，她和她两岁的双胞胎孩子正被大雪困在家里。当时室外温度是零下

3华氏度（零下16摄氏度），大家都不愿出门。她的两个孩子有保姆陪伴，她不必操心照顾孩子。蒂尔斯开玩笑说她知道我会给她打电话，因为是她创办了SitterCity这个帮助父母寻找临时保姆和长期保姆的网站。

SitterCity的发展很成功，市值很高，蒂尔斯持有的原始股足以让她享受生活了。这个网站有两个地方深深地吸引了我。第一，这个网站出现于互联网泡沫时期——在Uber、TaskRabbit、Airbnb这些在线匹配业务如雨后春笋般发展之前就创立了；不仅如此，甚至在社交网站兴起之前它就存在了，2000年的时候，Facebook、LinkedIn以及已经销声匿迹了的Friendster（交友网站）都还不知道在哪儿。另一个惊人之处在于：蒂尔斯并不是技术奇才，没上过商科课程——当她最初产生这个想法时，她正在波士顿学院的音乐专业学习歌剧。

那天，蒂尔斯看到一位肚子很大、行动不便的孕妇到校园里分发寻找临时保姆的传单，当时她简直不敢相信眼前的荒谬情景。她想，得想个办法让父母更容易找到临时保姆，尤其是在学校多的地方，学生们很需要这种兼职工作。波士顿地区有33所学校——不仅有哈佛大学、麻省理工学院和蒂尔斯本人就读的波士顿学

院，还有塔夫茨大学、布兰迪斯大学、百森商学院、东北大学、波士顿大学、威尔斯利学院、西蒙斯学院、伯克利音乐学院以及几十所社区学院和商业学校，在这里很容易找到想做临时保姆的学生。这方面的需求也很强：波士顿郊区有成百上千个有小孩的富裕家庭。然而这两种人并没有共同的交集。他们其实可以自行联络，但是这种联络就和战俘们在营房交换罐头一样。

当时的父母还可以通过其他方式寻找保姆：她们可以通过收费昂贵的中介找到一个经过筛选的保姆，还可以通过朋友推荐、分发传单、贴小广告或者在Craigslist上登广告。除此之外，也就没有别的渠道了。“当我看到那个妈妈在校园里发传单时，”蒂尔斯曾对记者说，“我立刻意识到，在花2000美元通过中介寻找保姆和自己寻找保姆这两者之间，有一块奇妙的空白区域，我正好可以去填补。”

好像有一道鸿沟隔开了保姆和父母，上面有两座桥，一座是昂贵的收费桥，一座是摇摇欲坠的步行桥；一座快速、可靠、昂贵，另一座便宜、缓慢、危险。这两座桥差别太大，急需一座宽阔且价格合理的桥，大家会更喜欢这座桥。蒂尔斯搭建的正是这座桥。

## 双边市场的搭桥者

由于缺乏经验和理论知识，蒂尔斯并没有意识到自己搭建的这座桥其实具有经济学家所说的双边市场的某些特征。如今双边市场（也被称为双边网络或者双边平台）比比皆是，因为现在的互联网创业企业都属于这类中间人：不论是连接了屋主和房客的Airbnb，还是连接乘客和司机的Lyft与Uber，或是任务平台TaskRabbit，外卖平台GrubHub、Eat24，还是在线医生预约平台ZocDoc，它们都是双边市场。与此同时，双边市场也成了学术研究中很火热的领域，关于什么才算双边市场，学者众说纷纭。我采访过波士顿大学的经济学家马克·雷斯曼（Marc Rysman），他对我说很多论文都各自给出了双边市场的定义，以致他“从事这个领域的研究时感到很尴尬”。

根据其中一些定义，双边市场指的是双边的市场，但是这种包容性使得“双边”这个标签毫无意义。研究者的共识是什么？媒体，比如杂志、电视网络和社交媒体在所有定义中都是双边的，因为它们匹配了广告商和相关受众。在线匹配网站，包括SitterCity和Match.com（婚恋网站）等，也是双边的。雷斯曼解释说这些公司的共同之处在于它们为两组用户（市场的双边）之间的沟通制

定价格，而且关键是“两组用户都关心对方的情况”。在 Match.com 上，想要约会的女性用户会想知道网站有多少男性用户，他们都是什么类型的，男性用户也是一样。增加两边的用户数量可以增加匹配成功的概率。由于买方总是出现在卖方多的地方，卖方也总是出现在买方多的地方，所以其中一方用户较多的双边市场总是能够吸引更多的另一方用户加入。用经济学的语言来说——也是科技投资者的语言——双边市场一般会产生“间接网络效应”。随着其中一方用户增多，网络对另一方更具吸引力，而另一方用户的增多，也会吸引更多的想要与之相连的用户参与进来。这种积极的反馈循环促使用户快速增长，直到达到关键规模。这也是为什么科技领域的投资者钟爱网络效应。

但是这种增长曲线同时也意味着双边市场在起步阶段会极其艰难，蒂尔斯创业之初就遇到了这种情况：没有来找保姆的父母，你怎么能找到一个愿意签约的临时保姆？没有临时保姆，怎么会有父母肯来签约？这并不是因为蒂尔斯提供的服务思虑不周——所有的新行业都会遇到这个问题。也就是说，没有双边，服务无从谈起。你想开一家礼品商店——这是中间人企业，但大多数定义下，它并不是双边市场——你要租下店面，从批发商那里进货，准备营业，但批发商不会因为你还没有客户就拒绝你的预付



订单。另一方面，如果你的整个价值主张都依赖你的人脉，要是你没有人脉的话，最终将一无所获。所以你怎么可能开始呢？

解决这个“鸡蛋相生”问题的典型方法是中间人向其中一方提供补助，在没有另一方之前，先与其中一方的最初用户签约。双边市场发展起来以后，双方都有大量用户，这时可以向双方用户同时收费，但中间人通常会继续向一方提供免费服务，而通过向另一方收费获利，以交叉补贴模式谋求持续的增长和利润。在《免费》（Free）一书中，克里斯·安德森（Chris Anderson）写道：“不收费才能赚大钱。”一些中间人企业就是这样发展起来的：向其中一方用户支付补贴，吸引他们加入网络，通过庞大的用户基础吸引另一方的付费用户，以此实现补贴的价值。比如，银行发行信用卡，或对持卡人收取年费，或对商家收取交易费，或者两边都收。但是许多银行不向持卡人收取年费，还提供交易返现或累积飞行里程等优惠——这些都是为了吸引更多的持卡者使用卡，从而向商家收取更多的交易费。同样，像GrubHub这种中间人企业通过提供方便免费的打包服务以及发放打折优惠券吸引就餐者，从而招揽更多的付费餐厅。所有的这些补贴都是为了建立网络而进行的投资：中间人拥有的活跃用户越多，就越容易获得另一方的付费用户。

不论双边市场中的中间人是向一方提供补贴还是仅仅免费提供服务，他们都承担着相当大的前期投入：建立网站、向潜在用户宣传、回答客户问题等——在有起色之前，必须得这样做上一阵子。还有一个问题：就算你认识到了让一方埋单的道理，但是让哪一方付钱总是很难决断。对蒂尔斯来说，她根本不会问这个问题，答案不用想就知道——她和她认识的那些曾经做过临时保姆的人都没有钱。“我清楚地知道我们都没钱，所以我根本不会对临时保姆收费。”在SitterCity这个案例中，蒂尔斯很幸运地做出了正确的选择。但是谁来付钱并不总是根据谁有钱而定。双边市场的价格策略比较难以制定，需要考虑到每个用户的选择。

就连我们中最精于算计的人也不会把自己的个人人际关系网想成市场、双边市场或者其他什么经济学概念，但是佩曼·努扎德和吉纳维芙·蒂尔斯的经验说明，不管是非正式的搭桥者还是中间人企业的创建者都面临着相同问题，并最终找到了相同的解决方法：在索取之前先付出。正如心理学家亚当·格兰特（Adam Grant）在《付出与索取》（Give and Take）一书中所说，自私的人被称为“索取者”[被定罪的安然公司CEO和董事长肯·莱（Ken Lay）就是这种人]，他们一直在付出，铺路在先，索要好处在后，但他们只对那些被认为有利可图的人这么做。这听上去也许可能有些倒

胃口，但是这样的付出策略实际上相当有效，很多自负的人就这样成功了。索取者的策略性付出在建立宽广、多样和健康的人际关系时，会败给格兰特所谓的“付出者”。毕竟有些人善于嗅出背后的动机，而人们都不喜欢被操控。更令人敬佩和有效的方式是像佩曼·努扎德这样付出，乐于帮助每个有需求的人，同时不求回报。

人人都爱付出者，我也这么认为。一方面因为他们成了更令人尊敬的中间人，在群体里相当突出，以至我很想研究他们；另一方面因为付出者在接受采访时没有那么多条条框框。当吉纳维芙·蒂尔斯为临时保姆提供免费服务时，她只是遵循了双边市场的基本逻辑，并不能证明她很慷慨——在 market 规则下，这样的举动并没有显得很刻意。在采访中，蒂尔斯自始至终都是一个付出者：给我发来相关文章，推荐其他我可以采访的中间人。无论在共同关系中慷慨，还是在市场关系中算计，任何一方想要从另一方那里获得好处，都需要先付出。这样做还可以解决双边市场中的“鸡蛋相生”问题，也同样回答了罗恩·伯特提到的问题：为什么人们要买这个人的账？为了被双方接受，中间人必须先自付费用，让双方都立刻看到好处。

有了临时保姆还不够，找到签约的父母也大费周章。最开始时，蒂尔斯在超级市场里追过妈妈们、溜进大学宿舍上上下下贴小广告、在校园里分发糖果、买比萨、免费看孩子，等等。“我这样持续做了两年，”她说，“这些覆盖面极广的中间人业务具有很强的教育意义。”在这个过程中，她也从自己的潜在用户身上学到了很多。一次，她受邀参加牛顿区的一个妈妈聚会，牛顿区恰好是马克·格兰诺维特几十年前开展求职行为研究的那个社区。在聚会上，蒂尔斯对目标人群进行了调查，问这些妈妈愿意付多少钱购买SitterCity的服务。有的妈妈说自己根本不愿意付钱，有的妈妈说每年付100美元，还有一个妈妈说愿意每年付1000美元。蒂尔斯根据答案的平均值最终把价格定为每年40美元。

蒂尔斯在销售中获得了真正的乐趣，特别是游击策略，这是她在戏剧训练中学得的可贵技能。“你不能害怕在人们面前展示，你得告诉他们你要做什么并且说服他们一起做。”她说。很多人并不适合做销售，和客户见几次面就做不下去了。换句话说，蒂尔斯的外向性格和舞台经验降低了她做搭桥者的成本。这对于努扎德同样适用，他把每个人都看作他能帮到的朋友，他在人际关系中游刃有余，而很多人会觉得利用人脉很不自在。

诚然，启动SitterCity是很花钱的，不仅仅包括用于购买传单和比萨的宣传费用。蒂尔斯自己不是一个程序员，所以她得雇人来做网站，这意味着她必须得做一份全职工作以支付这些人的工资。她在正常的工作之外还要见缝插针地宣传网站，采取稳步推进的策略，一次搞定一个客户。当时和她约会的人——他们是在Match.com上认识的，现在这个人已经是她的丈夫了——认同她的理念，但提出从商业技巧来看她使用的这种一次只见一个人的策略非常低效：“你怎么能一次只和一个人宣讲呢？他也许会说：‘这不成规模。’”但是蒂尔斯不想在长期策略上花费时间，她反驳道：“如果我和这个女士谈谈，她马上就会接受我的服务。”

同时，蒂尔斯也在找风险投资，然而当她想方设法见到风险投资人时，那些人却对她的想法不以为然：风险投资人根本无法理解她想解决的这个问题有什么意义。“60岁的人，没有几个还需要给孩子请保姆的。”蒂尔斯说。那些孩子还小的风险投资人也不觉得这个领域有什么潜在商机。“我的妻子能搞定。”有个风险投资人曾这样对她说。

但事实上，这种需求非常迫切。蒂尔斯的事业启动后，发展非常迅速，一如双边市场所著称的那样。在谈到快速扩张期时，蒂尔

斯说：“就好像把水倒在地图上，很快地扩散。”随着波士顿地区业务的发展和公司开始赢利，蒂尔斯把业务扩展到其他城市，着手在新社区里和妈妈还有保姆进行合作。“我发现每个市场都有自己的临界点，我所在的市场临界点很低，因为妈妈们像疯狂传播的病毒一样。”“疯狂传播的病毒”是所有生意人的梦想——谁不想让自己的产品或者服务仅仅通过口口相传就像传染病一样扩散。妈妈们很能说，她们生活在一个紧密联系且互相信任的团体中。她们有很多分享信息的机会——在游戏小组陪孩子时、在幼儿园外站着等孩子时、参加网上互助小组时——所以一项好的服务很容易就快速传播开来，特别是保姆的数量也跟得上。由于双边市场的规模效益——大网络比小网络对其用户而言价值更大——第一千个用户来得要比第十个容易得多。

不幸的是，在SitterCity闻名遐迩之后——蒂尔斯作为儿童看护专家上了5次《今日秀》（Today）——很多机构开始做类似的业务。“你全力以赴，然后成功了，它却被立刻复制了。”蒂尔斯说，SitterCity所遭遇的事情，高朋网也曾经遇到过。2000年，互联网上还没有儿童看护业务，现在至少有84家公司在从事类似业务。Care.com（家政服务平台）是追随SitterCity发展起来的，现在夸耀自己拥有更多用户。因为存在这么多的参与者，所以市场

上的竞争已经过度了。毫无疑问，许多公司会在消耗战中败下阵来，有的公司会互相联合。作为行业先驱，SitterCity并没有足够的优势。有一件事情是肯定的：尽管SitterCity现在很成功，但是它还远远不是蒂尔斯当初想要建立的独一无二的桥。

通过成为搭桥者赚钱的根本问题在于：一旦知道某人通过填补结构性的缺口获利，人们就会蜂拥而至。地产经纪行业的中间人就是很好的例子。Craigslislist上的中间人斯托克斯提尔-迪格斯看到自己的地产经纪人没做什么就赚到很多钱，于是也去考了一个地产经纪人执照。（新人很容易拿到执照，这也是行业本身重大问题的一部分。）这份工作并不像斯托克斯提尔-迪格斯期待的那样日进斗金。“我买卖洗衣机和烘干机挣到的钱经常比房屋销售佣金高。”他告诉我。我们所熟悉的那些开着宝马汽车的地产经纪人，其实只有不到10%每年能挣10万美元以上，这个行业的年收入中位数是39800美元，而前25%分位数上的年收入只有27800美元。这组数据不怎么给力，原因之一是这个行业的从业人员太多了，而且还有新人源源不断地涌入。比如，麻省理工学院的经济学者分析了大波士顿地区多年的地产市场数据后发现，在2007年房屋价格到达高峰时，地产经纪人的数量是1998年的两倍，这削减了每一个地产经纪人的市场份额。这样的情形并没有使消费者

受益：佣金是固定的，无论经纪人的数量有多少，消费者付的钱是都一样的，可是经纪人多的时候，消费者却享受不到高品质的服务。另一个同领域的研究表明，城市的地价增长时，地产经纪人就会聚集到增值潜力更大的市场——激烈的竞争意味着每个地产经纪人的工资其实并没有变。

我问斯托克斯提尔-迪格斯是否担心Craigslist上的竞争：他的那本成功之书难道不会吸引更多中间人争抢他所抓住的机会吗？他告诉我他并不担心，网上的资源足够每个人都参与进来。我并不敢肯定，又去找乔治城大学的金融学教授吉姆·安杰尔询问。他在某种程度上也同意斯托克斯提尔-迪格斯的观点。“他很幸运地处于一个地域排他性很强的行业。”安杰尔解释道。洛杉矶或者底特律倒卖东西的中间人不会影响到纳什维尔地区中间人的生意。不过每个市场都会饱和。安杰尔说：“如果每台二手电器都有无限多的人出价，那么竞争就会极度激烈，同时也会出现最优和最有效的结果。到时候可能会发生这样的情况——随着更多的人参与进来，每个人的覆盖面变小，交易更快，留下来的参与者都是有竞争优势的人，他们善于浏览广告并且能够快速处理信息。”他还说，其中一些人每天没什么事只盯着Craigslist看，而另一些人将会成为全职经理从事协调细分的工作：“就像经营一个小公司



一样，安排表亲维尼去浏览网站上的信息以及打电话完成交易，另一个表亲乔伊去取货送货，姐姐玛丽亚负责记账收钱。”作为Craigslist上的一个中间人，斯托克斯提尔-迪格斯创造了一种专业性优势，但这并不意味着不能继续通过细化分工降低成本。

然而，在成本上下功夫只能让你到此为止。对于搭桥者来说，更好且更不容易被复制的赢利模式是提供能为买卖双方看重的额外服务。下面的章节将会为大家展示成功的中间人是怎么做到这些的。

## 第二章 认证者：申请批准之印

角色定义：卖方常常比买方更了解所售产品的质量，这使得买方总得小心谨慎。认证者通过搜寻和筛选买方所需产品，对买卖的产品质量做担保，为买卖双方提供价值。认证者要致力于沙里淘金和建立长久信誉，如此才能获利。

“《夺宝奇兵》（Indiana Jones）遇上《桑福德和儿子》（Sanford and Son）。”

几年前的一天，在迈克·沃尔夫（Mike Wolfe）的热门电视节目

《美国发掘者》（American Pickers）的一集中，他开着自己的奔驰来到一处看起来颇有探究价值的乡村住宅：前门外停着几辆挂着“出售”标识的破旧卡车，后面远远地散落着超过12辆拖车。沃尔夫的“发掘同伴”弗兰克·弗里茨（Frank Fritz）与他一同前往这个位于纽约北部城市萨拉托加斯普林斯和雪城之间的地方，那里距离沃尔夫位于艾奥瓦欧克莱尔的家乡很远。

一位面目和善的妇人把门打开，弗里茨开始了他们惯用的开场白：“我们是发掘者，我们想买点东西。”边说边拿出一张他们希望购买到的物品清单。

一如既往，他们要找的是所谓的“生锈的金子”——旧摩托车、标识牌，以及那些遗落在阁楼、谷仓还有柴房的文献资料。这些东西看上去是垃圾，但对于收藏家和古董商来说价值连城。为了寻找这些散落于民间的物品，沃尔夫和弗里茨每年的行程可达6万英里，穿行美国中部地区，往返于东西海岸的城市。一旦找到可能的目的地并幸运地进入，他们一定会仔细搜寻以求找到有价值的物品。这种工作既刺激又卑微。沃尔夫经常形容自己的职业是“《夺宝奇兵》遇上《桑福德和儿子》”——既像寻宝者又像废品商，这样说仿佛是在推销他的电视节目。

在挑选寻宝地的时候，沃尔夫完全颠覆了我们对于好坏的定义。不顾那些装着卫星电视、配有修剪整齐的大花园的粉刷一新的大宅，沃尔夫偏偏着迷于那种屋前长着高高杂草的房子、外观是鳄梨色或橄榄黄色等泛着岁月痕迹的楼房和汽车，以及所有灰扑扑的东西。越是岁月留下过痕迹，越是经年不曾维护，就越好。

“我们赢利的秘密在于越过中间人，也就是说我们从来不会在旧货店、古董店或是跳蚤市场买东西。”沃尔夫和弗里茨在《美国发掘者的发掘指南》（*American Pickers Guide to Picking*）一书中这样写道。“相反，我们直接去找。”当然，他们也是这么做的：要找到被低估的宝物，当然不能去商店或者市场，因为在那些地方，商品的价值已经被发掘了。要想谋利，你就得打破常规。

这也正是那天发生在纽约州北部的事。那位妇人告诉他们，自己刚刚去世的父亲是一个完完全全的收藏爱好者。当时，她正准备卖掉其中部分遗物以偿还父亲的债务并维持农场的运营。“我们非常高兴能够仔细看看这批东西。”沃尔夫恭敬地说。

跟随镜头，我们进入了第一栋建筑，眼前出现了一片长期无人打理的狼藉场面：一把旧梯子、到处散落的带钉木板、生锈的金属和杂乱的绳子——对大多数人来说这些就是垃圾。不过沃尔夫从

中看到了价值。他用小手电筒照着其中一堆垃圾，想看看下面有没有什么东西。“下面可能有辆车也说不定。”他半开玩笑地说道。沃尔夫高大敏捷，浑身都是肌肉，他轻快地攀到高处，一览全屋。

四处查看后，沃尔夫找到了第一块“生锈的金子”：复古自行车。等他把车架和车轮拉出来，我们才看到车轮已经变形并且早已生锈。沃尔夫当下就知晓自己找到的东西价值几何。“这是19世纪90年代的自行车。”他说。他并不会欺骗任何人，相反，还花时间给那位妇人解释这辆车为什么有价值。“木制轮圈、充气轮胎，真够酷的。还是软木把手。”沃尔夫把这辆自行车的所有零件都堆放在草坪上，开了一个价：“这些全部打包，我给你200美元。”

“19世纪90年代的？”妇人问。

“是的，”沃尔夫回答，“不过我们依品相定价。”他指出车架已经断裂，铸件早已分离。见妇人还在犹豫，沃尔夫抬高了价格：“250美元怎么样？”

“听上去不错。”妇人平静地说着，他们成交了。

怀着只有小男孩才惯有的热切心情，沃尔夫对着镜头说，他肯定能够拼出一辆完整的自行车而且还会富余一些零件。

沃尔夫本人就是一个自行车收藏者，所以他可以收藏这辆修好的自行车。不过只要他想卖掉，就能成倍获利。例如，在同一期节目中，他花75美元买下的哈雷VL油箱，如果遇到识货的人可以转手卖到200美元。之后，他又花20美元买了一艘玩具船。这艘船浑身是泥，帆上破了一道大口子，但是沃尔夫认为它绝对值更多钱——因为这是一艘本杰明·富兰克林曾经描写过的18世纪70年代的玩具——它真的是一件古董。（“在纽约的谷仓里找东西收获很大，”沃尔夫告诉我们，“在纽约能够找到的早年间的物品比在艾奥瓦多多了。”）

## 越过中间人的中间人

屏幕上列出的沃尔夫买卖每件物品的价格数据充分体现了发掘行业中“低买高卖”的逻辑。不过这些数据忽略了沃尔夫的隐性成本。发掘者到访之后，收藏爱好者的女儿和女婿很高兴，沃尔夫和弗里茨看上去也很高兴——但是在搜寻了14辆拖车、讨价还价、打包货物之后，两人已经筋疲力尽，而且他们并不清楚能否

真正获利。这两个忙活了大半天的家伙希望能挣得几百美元。

这还不是全部。首先，并不是每次出行都有所收获。“我们有时一次出去几周却几乎毫无收获，而有时好奇心爆发毫无计划地停在某条小路边就会遇到‘大蜜洞’。”他们这样写道。“大蜜洞”是发掘者的俚语，指有很多“生锈的金子”一样的宝物而且主人愿意卖掉它们的地方。这强调了不可预测性，也体现了搜寻成本。想象一下，开了很多天的车，加了很多汽油，可是一件东西也没有买到。发掘行业的搜寻成本是非常高的，单是行车的费用就能抵销全部利润。在这档电视节目给沃尔夫带来名利之前，他经常为了预算睡在车里。可以肯定的是，那辆车绝不是你在节目中看到的那辆闪闪发光的奔驰。

发掘行业的高成本是一个严峻问题，我们稍后再讨论。现在我们把目光转向沃尔夫为他的客户带来的价值。这还是很重要的，因为这和其他行业的中间人所提供的价值是差不多的。对从沃尔夫那里买东西的古董商和收藏家来说，他最大的价值就在于愿意东奔西走，承受搜寻成本。

诚然，就像沃尔夫所说的，他越过了中间人——但是他自己在和购买者的交易中也不断地充当着中间人。试想，如果一个古董商

直接从谷仓主人那里买东西，而不是从沃尔夫这里，那古董商也可以说自己越过了中间人。但是古董商需要中间人——他们看重挑东西的这个人——因为他们向中间人支付的加成很值得。为什么？当然不是沃尔夫展示的每一件东西都会被买走，但是买方都知道沃尔夫手中的物品更可能是宝物而不是垃圾。他费尽心力地去假存真，筛选精华，用自己的能力维护自己的信誉。所以尽管沃尔夫没有大捞一笔，但就像我们在这一章即将讨论的拥有技能的中间人一样，他是一名认证者。

## 搜寻、甄选、举荐

认证者恐怕是中间人扮演的角色中最普遍、最有用的一种。凭借着扎实的专业知识和得之不易的信誉，认证者节省了买方的时间，同时降低了其被卖方欺骗的风险。无论是信心满满地去有机商店，还是和可靠的地产经纪人去看称心如意的房子，又或者阅读杂志上那些吸引你并且兼具可读性和时效性的文章，你都在依赖那些充当认证者的有机商店、地产经纪人和杂志编辑。如果你本身就是一位中间人，无论在哪个行业，你的顾客都极有可能把你当作认证者去信任和依赖。

那么一名认证者都做些什么呢？这份工作可以归纳为三个步骤：搜寻、甄选、举荐。

搜寻就像大海捞针，四处寻找有潜力的产品。假设你是沃尔夫，正在纽约州北部开车搜寻，希望找到一辆19世纪90年代的自行车，但你很有可能在与车主讨价还价时吃闭门羹。

甄选就是凭经验去假存真。就像是钻进破旧的拖车里，有本事判断那个脏乎乎的玩具船到底是极富价值的古董还是毫无用处的垃圾。

举荐则意味着以自己的信誉保证最终呈现在买方面前的产品的质量。如果那个玩具船最终被认定是一件垃圾的话，买方绝对不会再和你有任何往来，也绝不会将你推荐给别人。作为一名认证者，眼光一定要长远：任何一单买卖，都不如保全信誉来得重要，信誉会带来更多的交易。

这些听上去都是常识，是吧？不过，实际上，事情往往是这样的：很多我们依赖的服务者都不够称职。那些能做得出色的中间人总会脱颖而出。

作为消费者，我们常常看不到搜寻和甄选所需要的努力和专业知



识。看到最终产品时，我们基本上不太会想到其实还存在搜寻和甄选的过程。搜寻和甄选是那种缺失时我们才能注意到的事情。贷款专员拒绝一位贷款对象并不会惹人注意（除非要贷款的是我们自己），但是如果他将一份房屋贷款批给了极有可能违约的贷款对象，那么这位认证者就没有做到恰当的甄选。在尽职调查的过程中，认证者也负有类似的责任：在公司收购中，被雇用的投资银行没有对收购公司的财务状况进行仔细审查，其实没人能发现——除非收购公司倒闭，只留下卖方两手空空。有些婚姻介绍人疏于甄选，甚至会安排未婚女士和已婚男士约会。跨国婚姻介绍人也曾经在甄选的过程中出现极大的失误——介绍有犯罪背景的男士和海外的女士认识并结婚——美国国会因此颁布法律，保护这些海外新娘免受欺辱。

不过，大多数成功的认证者都会严格甄选：在竞争如此激烈的市场，要想长久生存，他们绝不会放松这一重要环节。尽管没做过的人不会注意到甄选这个环节的存在，但是这一过程绝不是无关紧要的，相反可能非常烦琐：为了找到宝物，认证者需要花费很多时间排除毫无价值的物品。

其他行业的出色认证者深知这一点。保罗·霍金森（Paul

Hawkinson）是一位出类拔萃的公司招聘专员，他经常给其他招聘专员提供建议，他把求职者人才库比作一片生长牡蛎的海域。含有珍珠的牡蛎是有气味的。“招聘专员只会推荐肯定含有珍珠的牡蛎给你。”有些人不清楚招聘专员的工作为什么值钱，霍金森为此这样解释道。招聘专员所做的事情会令客户更加轻松地工作。招聘经理不用再去捕捞牡蛎（搜寻），也不用再逐个剥壳（甄选），他看到的将是一排打开的、干干净净的牡蛎，直接决定哪个珍珠最棒就行。

不良招聘专员不会逐个剥壳甄选牡蛎，相反，他们用行业里一种叫作“广撒网然后祈祷”的方式选人——收集一沓简历，根本不做任何甄选就拿给招聘经理。他们寄希望于漫无目的却能正中靶心。如果走运，的确有可能正中靶心，招聘专员就会得到报酬。但是绝大多数招聘经理不愿意和这种招聘专员一起工作，因为他们几乎没有任何价值，也几乎没做任何招聘经理自己所不能做的事。

这段有关牡蛎和珍珠的话是霍金森在2005年写下的，现在事情有所变化：目前在全球拥有超过3亿名用户的LinkedIn，考虑到招聘专员的工作，开发了一款可以简便且精准地搜索中央简历数据库

的软件，使得搜寻变得很容易。尽管如此，对搜寻、甄选和最终举荐的基本需求并没有改变，对招聘专员的需求也没有改变。实际上，专业的招聘专员在LinkedIn的高收入客户群体中占比最高。一个找工作的人也许会为了寻找合适的工作而购买一年的白金会员资格，而全职招聘专员则需要长期订购这项服务。寻找候选人是招聘专员的职责所在，他们每天都在做这件事。相比于招聘经理或是公司内部的招聘专员，他们更愿意在搜寻和甄选工具上进行更多投资。

## 专家中间人

霍华德·罗博伊（Howard Robboy）是西雅图一家招聘公司的合伙人和联合主席，他的公司每年负责招聘150个职位。他说LinkedIn在某种程度上让自己的工作变得困难，其实没什么存在的必要性。“LinkedIn上的每一个人都会被想与他取得联系的人包围，就好像有100万只臭虫在烦你。”这些臭虫当中当然有招聘专员——因为LinkedIn等网站的存在，自称招聘专员成了毫不费力的事，这意味着那些真正清楚自己在做什么的优秀招聘专员要花费更多努力以获得候选人的关注。“不过它确实加快了我们的搜索速度，因为人人都在LinkedIn上。我可以迅速地列出一个包含50位

候选人的名单，节约了很多时间。”

罗博伊的第一份工作是在强生公司做销售，当我采访他时，他已经做了28年的招聘专员，专门招聘零售商品的销售经理。罗博伊的公司Comsumer Connection只从事零售商品——就是人们每天都会用到的商品，比如食物、衣服、个人卫生用品等——领域的招聘。因为他只做这个领域，所以他能够专注精深。“我完全了解我的客户想要什么样的人。”他说自己与那些在客户公司的人力部门现场工作的“招聘达人”形成了鲜明对比。“在人力资源领域，25%的现场招聘专员表现很好，但是还有40%真的很糟糕。他们根本不知道自己在找什么，他们接受过长达两三年的培训希望变得优秀，但挑选出的候选人还是不行。”据罗博伊说，现场招聘专员就算想做也不知道该怎么搜寻和甄选。因此，公司的招聘经理根本不指望他们。

招聘经理清楚自己要找什么样的人，但是他们宁愿把时间花在部门运营而不是甄选候选人上。罗博伊的市场定位很准确，来找他的招聘经理基本上都是负责销售的副总裁。“负责销售的副总裁根本没有时间，他们在全国各地飞来飞去，处理很多紧急事项，他们才没工夫在LinkedIn上刊登广告然后等着接收300份简历

呢。”那样的话他们还得甄选简历。这些副总裁可以让他们自己的人力部门做这些事，不过，结果可好可坏。这些公司里的招聘专员缺乏搜寻和甄选的专业经验，同时也没有足够的动力快速完成工作。而罗博伊面对这些应急需求很有紧迫感：只有真的找到人他才能获得报酬。

这不仅仅与动机有关。“另一个原因是我们是专家，”罗博伊解释道，“当一个客户有职位空缺时，我们能给他列出30家公司进行招聘。”对行业的了解和经年累积的人脉使得罗博伊和他的同事能为公司找到最理想的候选人。“我们的人脉遍布采购商、分销商和代理商。公司内部的招聘人员做不到这一点。他们缺乏时间、经验和关系，他们做不来。”更令人惊讶的是，招聘经理

（比如销售副总裁）虽然知道自己要找什么样的人，但在面对人才库时，他们不像每天接待处理候选人的专家那样应付自如。招聘经理在面试方面经验不足，也不太会甄别候选人。不过，招聘经理经常会遇到这样的招聘专员：做事要么特别快，要么特别慢，要么草草看过几个人就定下候选人，要么总想着更合适的人在后面而浪费很多时间迟迟定不下人选。而像罗博伊一样的全职招聘专员经验丰富，知道什么时候应该继续寻找而什么时候应该停下来。

罗博伊的专业性源于他只招聘一类人，客户只要想找这类人时就会想到他。客户找到罗博伊，说公司“要找一个人，负责销售天然护肤品，不是主流护肤品——欧莱雅、露华浓那种，也不要那种以前卖过个人护理产品和咳嗽感冒药的人”。这是非常细分的要求，但是因为罗博伊了解客户的行业，这种细分反而能够帮助他更快地找到目标候选人。“同类的公司有几百家，你必须能直接找到——这是我的目标，这里会有客户要找的人。”

这还仅仅是搜索阶段，罗博伊的专业知识在甄选过程中也能起到很大作用。“我给一个候选人打电话，这可能是我们第一次交谈，也可能我们已经认识了28年。但我可以确定他们是怎么谋生的。（当我和销售经理谈话时）我能发现他们是否要与采购部主任、总经理以及制定价格、框架和处理特殊情况的负责人打交道，以及他们的计算机应用能力如何。我10分钟就能知道这一切。他们能接受外派工作吗？会因为5000美元的加薪就跳槽吗？如果你是专家，你就知道该问什么问题。但如果你是个通才，你就根本看不懂简历。”

这样的专业知识不仅有助于更好地填补职位空缺——这意味着更有可能得到报酬并且再次被雇用，而且降低了搜索成本，这都是

因为罗博伊专注于自己的领域，能够更快地搜索和甄选候选人。他从不接受非自己专注领域的职位招聘请求，即使最后他也能找到合适的候选人：“这会花费我10倍的时间——这就是浪费时间。”时间对每个人来说都是金钱，但是对于专业且忙碌的认证者来说更是机会成本。为什么要接受一个100个小时才能完成的项目，而不用这个时间去做10份别的工作？

刚参加工作时，你是一个通才，总是忙忙碌碌；10年以后，你的事业会专注于一个具体的领域。成功的认证者试图避免成为“万事通”，因为广度会影响深度，他们一般会选择自己有竞争力的专业领域深度钻研，比如罗博伊专注于消费零售商品，而沃尔夫专注于美国文物，尤其是摩托车、交通工具和广告类收藏品。我们接下来要介绍的一个认证者，他专注于二手设计师作品。

为什么认证者成为一名专家会获得报酬呢？经济学家加里·比格莱泽（Gary Biglaiser）早在1993年就给出了简明的解释。他观察到“中间人比一个普通的买方买过更多的东西”。对于买方来说为了只用一次的东西学习新知识和技能是浪费时间：这就和你不可能为了修理自己的车就去接受训练成为汽车机械师一样，大多数的买方不会为了一个特定的商品花费过多的时间和金钱进行深入

研究。中间人则不同，他会一直购买同一类物品，中间人有“为自己做大量投资的动机，他们希望借此获得能够辨别这类物品品质的能力”。

这个简单的现象对于想要成为认证者的人有几个启示。对于刚入职的人来说，专业性很重要：专注于一个领域能够帮助你更快地培养专业技能而不是成为一个通才。越快获得专业性，越快受益。同样，在职业生涯早期就开始为自己投资也是一个好主意，这样你就能更早地获得更多的报酬。如果你已经是某个领域的专家——因为你长期培养的一个爱好或者你在家学到的一个技能——你就赢在起跑线上了。

## eBay上的中间人

安·惠特利·伍德（Ann Whitley Wood）在eBay上开了一家奢侈品寄卖商铺。少年时期对于时尚的热爱，使她赢在了起跑线上。伍德在达拉斯长大，那里是美国高档百货内曼·马库斯（Neiman Marcus）本部的所在地，盛行服饰文化。伍德从小就对时尚非常感兴趣。“我十一二岁时就开始对时尚感兴趣，一直很喜欢打扮。”



和伍德交谈，会使你也想在eBay上开店，就像她10年前所做的那样。与迈克·沃尔夫脏乎乎的、不怎么讨好的工作相比，伍德的事业显得轻松而且容易获利。伍德现在仍然住在达拉斯，每年的净利润是25万美元（销售额是100万美元），工作时间灵活，最远就是去趟邮局。她的主要业绩来自她所生活的时尚之都的时髦女性，大多数都是老主顾，经常把自己的普拉达钱包、香奈尔毛衫和爱马仕围巾拿到她的店里寄卖。“年满12岁就可以在eBay上开店了。”伍德说。

在eBay上卖东西的基本流程是：上传物品的照片，写一段精准的描述，定好价格然后等着买家来找你。网上购物会被引导，你无须具备传统的销售技能，比如对消费者表现得亲善友好或者花言巧语令他们不要优柔寡断。因为网站上汇集了世界各地的人们，价格合理的物品总会有买家，快的话几分钟就卖掉了。“就好像在鱼篓里面叉鱼一样。”伍德说。

尽管人人都能在eBay上开店，但不是人人都能赢利，更别说做到伍德这种程度。最开始，eBay就是一个消费者对消费者的交易场所：就像一个全球的车库市场，人们可以直接买卖任何物品。早期的很多交易都是通过拍卖完成的，那时，eBay上的典型交易是

藏家们买卖佩兹糖果盒。很快，eBay发展成为通过职业中间人进行交易的网站。其中一些中间人是想扩大经营的实体店店主以及像迈克·沃尔夫一样的人，他们觉得eBay不错（但很浪费时间），所以雇一个人全职在网上经营店铺。另一些是“交易助手”——比如AuctionDrop和iSoldit，这类网站免去了偶尔卖东西的人自己上eBay的麻烦。还有一些人就像伍德，如果不是因为eBay，他们根本就不会从事销售工作。

在eBay出现之前，伍德是一名上诉律师。那是她钟爱的工作——如果不是因为要付出很多时间运营网上店铺，她还会继续做律师。到现在，她还会时不时地怀念做律师时的工作生涯——写文书，还有她的同事们。不过作为三个孩子的妈妈，她可不想这些年每周工作60小时。所以当在eBay上成为中间人的机会落在她面前时，她毫不犹豫地就接受了。因为童年的爱好，她了解并热爱自己所卖的每一样东西——从水晶制品和瓷器到鞋子和手包。

开始时，伍德只是卖卖自己家里的东西。“我拥有并且了解这些东西，所以卖起来不费劲儿。”有一天，伍德的一个化妆师朋友告诉她有人有一大批东西想放在eBay上出售。“我和那个人的助理谈了一下，”她回忆道，“第二天我的车库里就装满了古奇和普

拉达。”就这样，伍德迎来了自己的第一位寄卖客户。（尽管这些人是把东西放在伍德这里卖，而不是从她这里买东西，但伍德还是会把她称为客户，因为她是在为这些人提供服务。在后面礼宾者的章节中我还会再提到这一点。）伍德的名声口口相传，她有了越来越多的寄卖客户。这些年，靠着在达拉斯积攒下的口碑，伍德的销售额不断增长。网站上伍德的评价分数也是芝麻开花节节高，她现在是eBay上的“超级卖家”——这是eBay对于最活跃、信誉度最高的卖家的认证。

人们愿意和超级卖家交易，因为这个称号能使人获得与普通卖家交易所无法得到的质量保证。要想成为超级卖家，你需要提供优质服务并且月销售额要达到一定的数量，从青铜到钛金的不同等级，对应的销售额不同。伍德是白金级的超级卖家，正好适合她对收入和工作时间的要求。

不论你想进入哪个级别，光靠卖自己的东西是不可能成为超级卖家的——你得有稳定的新货货源，得从别人那里进货。这就是为什么超级卖家都是分销商和零售商。只有4%的eBay卖家能成为超级卖家，而超过一半的销售额来自这4%的超级卖家。这时，中间人就出现了。“就像eBay因为提供了一个这么棒的市场而成为

巨头一样，某些卖家也是这样的巨头。”伍德这样说道。eBay的经历与LinkedIn有相似之处。LinkedIn的本意是让人们通过熟人找到适合某份工作的新人，现在则更像是职业中间人用来替客户寻找候选人的网站。LinkedIn上的职位空缺并不是通过人际关系得到填补，而是通过猎头代表客户搜寻、甄选而最终举荐候选人而得到填补。

伍德的eBay店铺Willow-Wear信誉极好：有近8000条评论，现在的平均评价分数是100分，这意味着过去12个月里没有差评。“我非常小心地维护评分。”伍德说。我采访她的那天，有人因为错买了一双男鞋想要取消交易。“我可以拒绝取消交易，然后以‘未支付订单’为由限制他的账号，但是我没有这么做，因为没有必要。我不卖给他，还可以卖给别人。我心存善意，虽然我不是个软柿子任人捏来捏去，但我同意他取消交易。”伍德懂得与客户保持长期的合作而非一两笔买卖会得到更多机会。这个男人退鞋的事儿其实很好处理：她同意取消交易，不用再花费时间和金钱寄送货物。有时候取消交易会涉及更多费用，伍德默默承受这些额外费用而尽量让客户高兴。她这样做毫无疑问会收获很丰厚的回报。伍德甄选寄卖的商品，给它们拍照，撰写描述，定价，最终凭借自己的信誉卖掉它们。她知道如果货不对版，她就会失去

一个顾客，她的评价分数会受到影响继而损失更多的顾客。“我重视自己的信誉胜过任何一笔交易。”伍德说。

有没有人滥用这套系统？当然，有人即使收到的物品和网上描述的一样，还是会申请退款。尽管伍德觉得这种情况很恼人，但是依然把这看作生意的一部分——为了自己的良好信誉而进行的一种长期投资。

## 良好信誉的价值

伍德的个人经验告诉她：评价分数越高，商品的价格就可以定得越高。研究eBay和其他市场的经济学家也得出了相同的结论。

eBay上曾经进行过一个著名的信誉度价值研究。研究者雇用了一名真正的eBay卖家——他卖的商品是复古明信片，信誉度很高。研究者让他用没有交易记录的另一个账号来卖和别的卖家一样的明信片。买家根本不知道这是相同的产品，只能参考评价分数。这使得测试过程清晰明了。信誉度高的卖家到底会比新晋的无名卖家多卖多少钱？实验结果是大约8%。这个数字并没有什么神奇之处：很多因素会影响这种差别，比如商品本身的价格、卖家的好评数量、针对买家的防欺诈措施——但当所有这些都一样时，

好信誉胜出。其他涉及信誉度的网站也是这样。有一项研究调查了Booking.com（酒店预订网站）上的酒店排名，发现排名越高，每晚的收费也越高。针对Yelp.com（点评网站）进行的数据研究也得出了同样的结论，餐厅的分数越高，高峰时间满座的可能性越大，而且信誉度高的餐厅收入也高。

所有的研究都表明信誉度越高，收入就越高，不过你也许了解一下利润。我们怎么才能确定信誉度高的卖家定价更高是为了提升底线而不是为了弥补获取高信誉度而付出的代价？用数据回答这个问题有些难（因为很难收集卖家的成本和利润数据），但是经济学的合理预测令我们知道信誉好的卖家利润空间更大，否则也不会有人费尽心力去维护良好信誉了。经济学家卡尔·夏皮罗（Carl Shapiro）早在1983年就在一篇经典论文中阐述了这个观点。夏皮罗指出卖家的信誉是买家辨别商品质量的唯一途径。一个卖家要想以高质量商品著称，肯定会有一段时间赔钱卖货。为什么？因为只有信誉建立起来之后，买家才会为了高质量而支付全额成本；而低于成本的这些前期销售是对良好信誉的投资。夏皮罗也强调，卖家只有在投资有回报的情况下才会接受损失——也就是说，等有了良好的信誉，卖家就会抬高价格。而且一旦良好的信誉开始有所回报，这些高额回报必定能帮助卖家继续提供

高质量的商品，同时也意味着他们的利润空间比低端卖家高得多，否则，信誉良好的卖家就会降低商品品质了。“毕竟，”夏皮罗指出，“降低品质可以立刻降低成本，而信誉度所受的影响却需要很长时间才能恢复。”信誉良好的卖家眼光长远，就像安·惠特利·伍德一样，懂得需要通过付出维持高质量商品和服务所带来的信誉度，即便通过其他手段也能在短时间内获得高额利润，但他们并不会这么做。

对于伍德来说，对她的寄卖客户保持良好信誉同样重要，因为她们是她买卖中的另一方。这些人把伍德看作可以信任的服务提供者：能够指望这个靠得住的人把自己的东西卖个好价钱，事后付款时不会拖延或者狡辩。“寄卖客户不是强求来的——只有你的口碑好，她们才会相信你，”伍德说，“她们都是回头客，因为她们相信我。”

诚然，这个买卖的好处是只要伍德一直诚信经营，客户自然会来找她。这与沃尔夫的买卖不同：无论沃尔夫把他与买家的关系处理得多么好，他都不可能再去一次——蜜罐一旦被打破，就不会再有蜜了。沃尔夫的卖家遍布全国，每一笔交易的额度都不大，卖家也基本没可能聚在一起讨论沃尔夫的服务。所以沃尔夫每次

要买东西时，就需要敲开一扇新门重新进行自我介绍。他没法与卖家建立良好的信誉，所以不能从诚信中获利。

这对于中间人来说是很重要的一课：如果你建立起信誉，你的利润就会提升，而且最好与市场上的双方都建立信誉。如果你已经做得不错，你就得想法子让大家都知道。搭桥者一章中的拉胡安·斯托克斯提尔-迪格斯，这个Craigslis上的低买高卖者就没有做到这一点。他告诉我，每买到一台二手电器，他都要打开试一试，确保机器是好的——换句话说，他至少做了点甄选方面的工作。他非常有礼貌而且乐于助人，也许还有客户欣赏的其他很多好的品质。他自己知道，他的老客户也知道，但他的新客户并不知道，因为他并没有为自己建立信誉。他的每一笔交易都有不错的收益——但是如果他名声在外，那么收益肯定更高。建立信誉的有效方法就是开个店铺。斯托克斯提尔-迪格斯说他考虑到自己的生活方式，并不想开实体店铺，他喜欢按照自己的日程安排买卖电器。如果他还想在这个行业继续待下去，那么就应该考虑涉足在线市场，哪怕仅仅是建立一个客户留言网站。斯托克斯提尔-迪格斯在网络上的知名度其实已经挺高了——不过这是因为他写作的有关Craigslis的书，而不是因为他作为一个卖家的信誉，尽管他的收入大部分来自买卖二手电器而非他的书。



# 为什么直接买卖会被要高价

你可能已经注意到了，本章提到的几个中间人有一个共同的模式：伍德、沃尔夫和斯托克斯提尔-迪格斯都是二手物品的转卖者。这很好解释。无论是烘干机、设计师手袋还是美国文物，非专业人士都很难判断一个用过的东西的品质，所以大多数卖家比买家更了解他们所售商品的品质。这种买卖双方信息上的不平衡（经济学家称其为“信息不对称”）会导致一系列问题。

起初，卖家可能会试着欺骗潜在的买家，开价比实价高很多。举个极端的例子，有人会把高仿品当成真品来卖，标价高于仿冒品本身的价值。买家也知道可能会被骗，因此不敢从他们不认识的人手中购买二手物品，或者说他们可能不愿意支付对方开出的价格。结果，诚信的卖家（无法证明自己的可信度）的产品卖不上好价钱，于是一些人就退出市场了——这样一来市场上就充斥着毫无可信度的卖家，这会进一步侵蚀买家的信任和出价意愿，这样的恶性循环被称为“逆向选择”。最早的关于逆向选择的论文

《柠檬市场》以二手车为案例进行了分析。这种现象无处不在，在保险业等重要市场里也普遍存在。柠檬理论的提出者乔治·阿克洛夫（George Akerlof）还因此获得了诺贝尔经济学奖。

柠檬问题解释了为什么二手物品市场经常出现中间人：他们不仅有能力判断品质，还能够以自己的信誉提供担保。其实我们不只是在涉及二手物品时需要中间人帮忙筛选出次品，任何存在隐蔽信息的情形下我们都需要中间人。我们需要像罗博伊这样的猎头，因为员工会隐瞒自己的重要信息。加利福尼亚州发生的一系列丑闻表明，隐蔽信息在生鲜市场也发挥着重要作用。

很多人喜欢直接从农民那里购买本地产品，但如果他们离农场很远，就需要去农贸市场。不幸的是，这很容易让消费者受骗。洛杉矶电视台进行的调查表明，那些声称自己出售的是本地产品的摊位其实卖的是从墨西哥进口的牛油果和其他蔬果。墨西哥气候温暖、工资水平低，所以农产品价格低廉。其实，这些骗人的分销商一般都是从大型批发市场买来这些墨西哥的农产品，然后带到圣莫妮卡和世纪城这样的富裕小城的农贸市场上市：他们知道这样会比自己在加利福尼亚州直接种植农产品获利更多。

这样的问题不仅仅发生在洛杉矶——农贸市场的欺骗行为在美国乃至海外比比皆是。这个问题涉及的产品和服务也很多——从二手车到抗衰老面霜——热衷本地货的普通消费者只有在购买之后才知道产品究竟是不是卖方所宣称的那样，有时甚至买了也不知

道。这就是直接购买的最大问题。除非你一直从同一批人那里买东西，否则你很难确保品质。

加利福尼亚州农贸市场中的欺骗行为使得州政府筹资设立检查员队伍对市场进行监督。与绝大多数商店店主不一样的是，经过良好训练的检查员能够辨别出芒果上的白色斑块是否有害，还能分辨一种昆虫是来自南美——而不是本地。政府监管是一种解决办法。而中间人是另一种：一家有着良好信誉的商店给苹果打上“本地”的标签，你可以十分确定它就是本地的，因为你相信品牌。每一个品牌都需要保护自己辛苦得来的名声，如果商店被发现存在欺骗行为，它们可能要遭受远超法律问题所带来的损失。就像eBay上的超级卖家那样，相比于生产商，中间人更容易建立起对消费者的良好信誉。

建立信誉的关键是高额的前期投入，高到根本不会赢利。我曾经采访过一个中间人，模特经纪人卡罗尔·沙蒙（Carol Shamon），25年前她在圣迭戈创办了模特经纪公司Shamon Freitas Talent Agency。她告诉我她为了建立信誉花了很多年的时间。创办企业的第一年，她挣了2000美元，第二年挣了5000美元——刚刚越过了贫困线。如果她牺牲质量换取数量没准能在短期内多挣点钱

——不严格甄选模特就签约、做出无法保证的承诺——这样目光短浅的行为肯定会适得其反，而且会破坏她和模特雇主之间的信任。同样地，当模特挑选经纪人时，真心合作和诚信交易所带来的良好信誉也能带来长期利益。“当你处于一个信誉不好的行业，而你是一个有诚信的人，”沙蒙说，“你最终也会到达行业的顶端，只是需要的时间可能会长一些。”

## 看门人之谜

关于中间人存在着一个普遍观点：他们是看门人，阻碍买方和优秀人才或好的产品直接接触。特别是在文化行业，人们的观点非常主观，诋毁中间人的情况很普遍。但现在你应该明白看门人要进行精挑细选才能为买卖双方提供价值：对买方而言就是拦下那些他们不愿意见到的人和产品，比如20世纪90年代而不是19世纪90年代的生锈自行车。不过这只是故事的一部分，认证者非常想要找到合适的人，为他大开其门。人们觉得文化行业——图书、电影、音乐——和其他领域有很大的不同，在这种高度不可预测的市场上，成功和品质无关，只和运气有关。这个观点的例证很多，我们在风险承担者那一章会具体讨论。其实，从某种程度上说，人不管做什么都与能力和运气有关。艺术领域对于能力和品

质的判断比其他领域都要主观，不过所有的认证者都是一样的：他们必须弄清楚买方看中什么。就像猎头罗博伊一样，文化看门人只有在交易完成后才能得到报酬。

想想这些看门人在汤姆·克兰西（Tom Clancy）的职业生涯中所扮演的角色。2013年，克兰西去世，享年66岁。他是我们这个时代商业化得最成功的小说家，有17部作品登上《纽约时报》畅销书排行榜，作品印量达到一亿册。克兰西刚开始写小说时，经常被退稿，但也两次被中间人“发现”了。

第一次被发现是在1982年，当时德博拉·格罗夫纳（Deborah Grosvenor）在一家叫作海军学院出版社（Naval Institute Press）的小出版社做编辑。这个出版社是位于马里兰州安纳波利斯的美国海军研究所的分支机构，专门出版海军和海事方面的书，当时正准备出版小说——以海军为背景或主题的小说。格罗夫纳收到了一部名为“猎杀‘红十月号’”（The Hunt for Red October）的自荐书稿，题目中的“红十月号”指的是小说里的苏联舰艇，很符合出版社的要求。不过这本书的作者当时是个保险销售员，读者根本不认识他。当格罗夫纳读到书稿时，直觉告诉她自己发现了一块璞玉。“我当即就知道克兰西能把故事讲好，他拥有强劲准确的

表达力和幽默感，能够写出快速变换、错综复杂的故事情节。他对于军事技术的精通令人惊讶。”格罗夫纳回忆道。“但故事因为太多的技术性描述和解释显得有些拖沓，而且多重交错、快速变换的时间线和场景有时会令人迷惑。”

格罗夫纳对这本书非常感兴趣，尽管她知道老板和编辑委员会最终有可能会放弃这本书，但她还是着手和作者一起修改书稿。克兰西很愿意照着格罗夫纳的意见修改书稿，以求故事变得更精彩、更精简。但不幸的是，格罗夫纳的老板一开始并不愿意读这本书。格罗夫纳一再强烈推荐。“我给他写了一个便笺说这本书可能会成为我们的畅销书，如果我们不快点行动，纽约的大出版社可能就要插足了。”

感谢格罗夫纳的极力主张——特别是把这本书推荐给她的老板——海军学院出版社最终同意出版克兰西的书。这本书刚开始销量平平，但是随着平装书的出版以及版权输出，当然还有1990年的那部电影——肖恩·康纳利（Sean Connery）和亚历克·鲍德温（Alec Baldwin）共同主演的大片，读者越来越多。

另外一个发现克兰西的中间人是作品经纪人罗伯特·戈特利布（Robert Gottlieb）， he 现在是Trident传媒集团的董事长，也是美

国最出色的作品经纪人之一。“汤姆和一个小出版社合作，出版了自己的第一部小说《猎杀‘红十月号’》。”戈特利布说的正是海军学院出版社。“我当时还处在通过阅读杂志和小出版社的出版物找寻新作者和新点子的阶段。”他解释道，“我读完小说就被折服了——我知道我找到大鱼了。我联系到了汤姆，从此我们合作了20年。”

通过发现克兰西——将他推进文学之门，举荐他，帮助他不断再创新高——两位看门人跟着克兰西一起成功。

罗伯特·戈特利布和德博拉·格罗夫纳的故事表明艺术领域的认证者不仅要甄选他们自己遇到的人和物，还要积极主动地搜寻买方可能会想要的珍宝。换句话说，他们不仅仅甄选，他们还要搜寻——就像沃尔夫和罗博伊一样。可以肯定的是，这种搜寻不是针对每一个人——正如戈特利布所说，他现在不用再通过阅读无名小出版社的出版物和杂志寻找作者了：现在都是作者来找他。一个刚起步、有拼劲儿的中间人很有必要积极搜寻，因为只有这样才能找到可卖的东西。

对于看门人的另外一种误解就是中间人阴谋论，这种观点认为中间人会串通起来抵抗有才华的新人。事实上，中间人之间是互相

竞争的，格罗夫纳当时极力说服老板快点行动就是一个例证。如果一个看门人太过挑剔，拒绝了买方可能喜欢的作品，那么其他中间人就会毫不犹豫地接手好赚上一笔。

## 成本元凶和珍珠昂贵的真实原因

如果你像一个认证者一样勤勉地工作，迟早会成为一个受人敬仰的认证者，买卖双方都会满意你的付出。不幸的是，这并不意味着你会事业成功。因为人们想做的事情不仅仅是创造价值，还有获得利润。如果你的目标是获得利润，那么仅仅成为一个被人尊重的认证者并不够——你还得关注成本，就是那些你为了实现价值所做的事情产生的成本。在每一轮交易中，成本都会影响利润。你花了很多时间和精力搜寻买方想要的产品和服务。你花的时间越多，走的路越远，就越有可能找到买方想要的东西——但是最终所得够不够覆盖成本？你必须问自己这个问题。你花在搜寻上的精力越多，你在旅行开支、品质保障和时间（机会成本）等方面的花销就越高。看上去这并不公平：在更公平的世界里，你越努力工作，你的利润就应该越高。而在现实世界里，成本可不是这么算的。你所付出的劳动并不会全部转化成价值。



费很大劲儿才找到的东西不一定就有价值——一个东西得先有价值才值得去寻找。还记得保罗·霍金森关于招聘专员只会将那些确定含有珍珠的牡蛎呈现在你面前的观点吧？没错，他是对的。剥开牡蛎的烦琐解释了为什么招聘经理更喜欢将招聘业务外包——但是并没有解释为什么这项业务有价值。19世纪的经济学者理查德·惠特利（Richard Whately）恐怕是第一个用书面语言表达这个观点的人，他用牡蛎—珍珠做比喻，指出“一个人吃牡蛎时吃出一颗漂亮的珍珠，他卖掉这颗珍珠的价钱并不会比他下海捞了一天才找到这颗珍珠时少。”价值并不取决于所付出的努力，而是其他因素。正如惠特利的另一句名言：“不是因为人们下海，珍珠价格才高；正相反，因为珍珠价格高，人们才下海。”在那之前，人们一直认为东西的价值取决于人们生产或者发现它的成本。这种错误的观点就是“劳动价值论”，而你也不应轻易相信：一个东西很难被找到并不意味着它对人们有价值，看看你祖父母阁楼里藏着的那些破烂就知道了。很多需要花费大量劳动的工作——比如在闷热的季节采摘葡萄、学会弹奏贝多芬的奏鸣曲、进行调查报道——就算你付出了很多时间和心血，你也不会因为做了这些事就得到更多的报酬。

对认证者来说也是一样：虽然安·惠特利·伍德的工作更轻松，但

是她转卖物品的收益比沃尔夫的多。罗博伊可以花上100个小时在自己的专业领域之外找到一个候选人，但是他拒绝这样的委托，因为他并不会因为完成这个委托而得到比10小时就能完成的专业领域委托更多的报酬。想要做一个能挣钱的认证者就得学会精明地工作。其他条件一样时，专注于认证那些客户看中的产品和服务会获得更多的利润。如果你想得长远一些，为了自己的信誉做投资，你可能不用辛苦搜寻就有卖方找上门来。成功的认证者会发现自己被卖方包围了，为了保证效率，他需要雇用看门人来做第一轮甄选。

最后，我还想再讲讲举荐，或者说为了产品和服务赌上自己的信誉：这不仅仅针对职业认证者。我们都知道建立信誉比毁掉信誉难得多，在你的个人生活中，为别人担保也要冒一定的风险。比方说你要帮别人找工作或者你给别人推荐工作。不论你知不知道，这可不仅仅是在搭一条人脉——你这是在为他们担保，把自己的信誉也搭上了。如果一切顺利，你的信誉就提升了；如果不顺利，你的信誉就会受损。下一次有人请你做推荐人时，你要考虑一下是不是愿意承担这份风险。

在下一章，我们会讨论经常和认证者合作的一类中间人（尤其是

当中间人举荐他人时）。

## 第三章 强制者：保证人人诚信

角色定义：强制者确保买卖双方全力以赴、互相合作以及保持诚信。在双边市场中，当一方的行为对另一方有积极或者消极的影响时，强制者知道设计和提出规则对于建立更有价值的关系的重要性。因此，他们监督合作者的交易，增强他们的联系，建立良好的共同行为准则。

### 为什么服务需要强制者

当你卖东西时，做一个认证者就够了——你可以推荐说这个普拉达手袋或者本·富兰克林时代的小船品质不错，因为这些东西被买方买走时，它们的品质不会立刻改变。但服务不是这样的：哪怕不考虑服务供应商的潜在能力，他们也可以根据具体情况决定用心程度和诚信程度。认证者能够发现卖方隐蔽的信息，但并不能保护买方，使其免遭欺骗或者不至于面对无处追责的局面，这些问题都会在买家签好合同后产生。这类问题种类繁多，被统称为道德风险、签约后机会主义或者隐蔽行为——如果买卖双方没有

持续的往来关系，当一方的行为有所隐蔽时，问题就更严重。只要双方之间存在持续的关系，而且这种关系的未来价值高于现在欺骗和逃避责任所付出的代价，那么就可以避免这类问题。如果缺乏这种关系，就会给人以可乘之机。这并不是说人人或者几乎人人都会欺骗和逃避责任——但是总有那么几个坏家伙，自轻自贱。当买卖双方都同意合同内容时，他们需要找一个人——第三方——可靠公平地强制合同的执行。这就是我所说的强制者。认证者负责处理并避免签约前的隐蔽信息问题，强制者则负责处理并避免签约后隐蔽行为的陷阱。

“强制者”这个词总能让人想起暴力罪犯的画面，就像我们在《绝命毒师》（**Breaking Bad**）和《黑道家族》（**The Sopranos**）里看到的那些自私自利的罪犯一样。没错，和我们想到的一样，强制者的确在非法经济活动中普遍存在：从事地下交易的买卖双方不可能到法庭上强制执行合同，他们需要私人执法。在这样的背景下，强制者这样的中间人变得不可或缺。尽管他们经常采取暴力手段或暴力威胁，但暴力不是重点。社会学家迭戈·甘贝塔

（**Diego Gambetta**）在对西西里黑手党的研究中指出他们在收保护费的同时也在提供真正的保护——他们不仅仅对商铺敲诈勒索，同时也在缺乏有效司法系统的地方提供实实在在的保护。

在这一章，我会讨论几种情况来说明在买卖双方互相不太了解的情况下需要强制者的原因——甚至在合法环境下、双方都没有恶意，甚至在双方都拥有追索权时仍然需要强制者。无论如何，为了更好地理解强制者是如何为双方提供服务，以及这个角色是怎样与认证者配合的，让我们先来看一个非法行业的中间人案例。

## 卡车休息站的皮条客

几年前，一组公共卫生研究者在乌干达西南部一个高速公路边上的小镇开展了一项性交易研究。乌干达是世界上最贫穷的国家之一，以乌干达的标准来说，这个小镇已经算得上繁荣地区了，不过仍然有许多女性靠卖淫谋生。她们最大的客源就是商贸卡车司机，这些司机长期在外而且有钱买春。在乌干达以及其他地区，长久以来卡车司机都被认为是性传染病的最大传播者，因此他们成了那些公共卫生研究者的关注对象。研究者采访了镇上几十个卡车司机和几十个妓女。其实研究者最感兴趣的是交易中的第三方——把卡车司机和妓女联系在一起的中间人，他们总是想法设法促成交易，但他们拒绝参与研究。不过司机和妓女都多多少少地谈到了他们，清楚地解释了为什么他们愿意通过中间人来做交易。

卡车司机对中间人的评价通常是：“他们认识那些女的。”妓女们有的在酒吧工作，有的在做服务员，还有的负责招待游客。一个过路的游客根本不能明确地区分谁会提供这种服务而谁不会。卡车司机第二天早上就要上路，懒得花时间自己找人。卡车司机还关心这些妓女想要隐瞒的另一个信息：她们的艾滋病患病情况。许多妓女已经感染了艾滋病病毒，卡车司机显然更愿意找那些安全的妓女。当卡车司机说中间人“认识那些女的”时，他们说的“认识”包括了解这一切情况。中间人在交易中的筹码就是熟悉这些女性，根据客户的需要提前做好甄选并举荐合适的人，就像我们在上一章讲到的认证者所做那样。

卡车休息站的中间人比认证者做得更多。如果卡车司机通过中间人和一个妓女接上了头，一旦他被骗被抢了，那么他可以回过头来找中间人赔偿。实际上，通过中间人揽活的妓女不太可能欺骗顾客，因为虽然卡车司机明天就走，可中间人会找她算账。

换句话说，乡村卡车休息站的中间人，不仅会在成交前负责挑选合适的妓女，他们同时也能确保妓女兑现服务。中间人还能充当妓女的保护者，确保客户付钱而且不能虐待她们。这些都是认证者做不了的事情。而强制者必须保证双方诚信以待。

如果是正当买卖呢——警察和法院难道不能做点什么吗？即使是正当买卖，私人执法也比诉诸公堂有用。试想一笔国际交易，很难说清受哪方管辖，哪种规则适用。国内交易中也有林林总总的问题需要私人执法：诉讼的金钱成本和时间成本都太高了，所以人们需要其他方法来协调关系，从与相熟的个人和公司合作，到使用可靠的第三方服务，比如征信局、Yelp、Angie's List（点评网站）、调停者和仲裁人，当然，还有中间人。

不像那些使用暴力手段的暴力强制者，我们在本章讨论的中间人采用的都是得体老练的手段：即便他们强制设定和推行良好的行为准则，但买卖双方对他们更多的是钦佩而不是害怕。他们尽力保证交易的公平，认真工作致力于维护买卖双方的持久关系，有时还会为了大家的共同利益而帮助其中一方。在中间人的角色中，强制者是最难做的一个，有时他们需要同时充当规则制定者、警察和法官。这意味着他们要公平，当双方利益发生冲突时，强制者要平衡这种利益冲突，这种情况经常出现。这同时也意味着，在解决纷争时，强制者的行为可能会损伤某一方客户的忠诚度。

## 扮演监督者

强制者保证双方诚信以待的最基本方式就是监视买卖双方，这种监视由买卖双方来做的话成本过高或者不太现实。人的本性就是如果有人监视就会表现得不同：更和善、更努力、更诚信。想想司机遇到警察时就会减速，你就知道了。（反面的例子是电视里那些隐形摄像机拍摄的报道，以为没人看得见时，人们会做出非常恶劣的行为。）不论是因为害怕惩罚还是考虑别人的想法，当有人监视时，人们都会有所反应。麻省理工学院曾经进行过一个精妙的实验，研究者使用了一个名叫“天命”的社交机器人——由金属配件和一对能够追踪并捕捉运动的电子眼构成——监视参与者向诚实箱投钱的行为。当“天命”在监视时，钱箱里的钱多了29%。

另外一群研究者发现了一个更富戏剧性的现象——画在纸上的一对眼睛也会对参与者产生影响，让他们变得更诚实：在咖啡厅买咖啡时，如果有眼睛盯着，学生向诚实箱投的钱会比没有眼睛看时多出三倍，即使这些眼睛根本看不见。我们骨子里就对监视很敏感。这种表现使得一些社会学家总结出一套理论，那就是全知全能的上帝能够成为解决庞大社会中的合作问题的文化手段：当你不能指望同一个阵营的伙伴监视大家的一举一动时，怎么才能更好地让人们感到有全能者知道他们什么时候淘气、什么时候和



善呢？

中间人当然既不是全知也不是全能，但是监督买卖双方交易这件事，他们做起来比任何一方都顺手。他们就像监督公民行为的小镇八卦网里的观察者：能够观察买卖双方的行为，尤其可以长时间观察。强制者会阻止不良行为，奖励诚信交易，使买卖双方的关系不会那么剑拔弩张。本章会为你展示，作为中间人行业中的一个重要角色，强制者在互联网市场和中介机构这类需要临时工作者的企业里到底有多么重要。

## **OpenTable**怎样确保餐厅信任就餐者

一个出色地阻止了不良行为的中间人企业代表是OpenTable，它彻底改革了餐厅订位的模式，最近获得了Priceline（美国最大的在线旅游公司）26亿美元的投资。通过OpenTable，就餐者不用再挨个给餐厅打电话问有没有座位可以预订，只需要登录网站，输入就餐人数、就餐时间，就能看到还有哪些餐厅有空位。不是每个餐厅都在列表里——就餐者免费使用这项服务，而餐厅按月支付费用，同时还要为通过OpenTable成功预订的每一笔订单支付一笔小额费用。尽管存在一些竞争者，公司还是发展得很快，

尤其是在美国境内。通过这项服务，餐厅可以吸引更多就餐者，凭借互联网直接快速订位的优势，餐厅可以减少空座率。就餐者、餐厅和OpenTable三方都能获益。

1998年，查克·坦普尔顿（Chuck Templeton）创办OpenTable时，这种想法还挺新潮，餐厅都拒绝这种服务。“当时，没人理解什么是互联网。”坦普尔顿回忆道。为了让就餐者感觉使用起来很简便，完成预订只需要姓名和一个电子邮箱，比如就餐者只要输入Johndoe@yahoo.com就可以了。“人们很担心这些都是匿名预订，就餐者最后不出现的概率会很高。”就餐者预订座位却不去就餐是餐厅的痛苦之源：预订了座位却不出现，这些本来可以给已经到店的客人的座位就白白浪费了。餐饮行业除了极少数情况外，很少收取定金。这样一来，不出现的就餐者毫无损失，而餐厅什么也得不到。无论什么形式的预订都会出现就餐者失约的情况，但是餐厅担心通过OpenTable预订，会有更多的就餐者失约情况发生——比如有人家里周六晚上诞生了新成员，一时兴起就订了一个餐厅的座位，但其实根本不会来。

OpenTable也不想这样的情况出现：如果就餐者不出现，OpenTable不光挣不着那份订单所带来的佣金，同时会受到餐厅

指责，破坏合作关系。事实上，如果没有一个好的系统保证就餐者的可靠程度，那么OpenTable在初创阶段就很难吸引餐厅使用自己的服务。坦普尔顿和他的团队有着极其强烈的动机制定规则，减少预订了座位却不出现的就餐者。

为了吸引买卖双方，中间人企业需要一套行为规范。在搭桥者一章中的SitterCity案例中，我提到双边市场从网络效应中获益，买方总是出现在卖方多的地方，卖方也总是出现在买方多的地方。网络效应不仅是指数量（越多越好）——买方关心卖方的质量，卖方也关心买方的质量。登录约会网站或者参加单身活动时，你肯定不仅关心有多少人参与，还会考虑这些人是否符合你的要求。当质量优先和双边市场的滚雪球效应结合在一起时，质量最终会带来数量激增。Facebook取代Myspace的一个原因就是Facebook对自己的用户进行了一定的质量控制：Myspace允许人们随意加入（还可以使用假用户名），而Facebook则强迫用户使用真实姓名和地址注册，营造出一种诚信可靠的气氛，最终聚集了更多用户。尽管有人鼓吹隐私和互联网自由，三番五次刁难Facebook的实名政策，大多数人还是“愿意用自己的隐私换取一个基于信任的沟通平台”，记者朱莉娅·安格温（Julia Angwin）这样写道。再比如Airbnb热衷于制定和执行良性行为准则，因为只有

这样才能最终吸引买卖双方加入。

OpenTable的设计者决定允许使用假名，但是他们开发了一套精妙的系统，使餐厅可以充分相信就餐者。现在这套系统运行良好，通过OpenTable预订座位却不出现的就餐者少于通过餐厅电话预订座位却不出现的就餐者。设计出一套这样的系统非常困难，需要处理中间人面临的经典难题：如何平衡双方的需求——或者用坦普尔顿的话来说，“我们怎样才能既不得罪就餐者，又能保护餐厅的利益”？

他们想出来的第一条规则很简单：预订系统不允许就餐者进行不可能实现的预订。预订者有时会在6点、7点和8点各预定一个餐厅，坦普尔顿解释说，其中两个餐厅肯定会被放鸽子，有时就餐者只是懒得取消预订。但是OpenTable的一条简单规则使他们根本无法这样做：就餐者的预订之间至少要有两小时的间隔。当然，就餐者可以通过打电话预订规避这条规则，但是通过OpenTable他们做不到。从理论上说，用户还可以用不同的假名预订，但由于下面提到的原因，这种情况也不会发生。

OpenTable的另一项简单的措施是在预订时间的前一天发送提醒就餐的邮件。“就餐者也许是两周前预订的，一周前决定不去

了，却忘了取消。”坦普尔顿说。邮件可以提醒就餐者，他们还有机会取消座位并把这个座位留给别人。餐厅并不喜欢这种就餐前一天取消座位的情况，但在11个小时前取消预订总好过干脆不出现。这也是医生办公室（有些餐厅针对电话预订也会这么做）打提醒电话、发送提醒邮件的原因。

OpenTable做的最聪明的一件事是在就餐之后。有效的强制者会监视买卖双方的行为，但是做监督者代价实在太高。（想象一下OpenTable要在每一个合作的餐厅都安插一个代表。）OpenTable让就餐者和餐厅之间互相监督，只有出现纷争时自己才会介入，这样监视成本就大大降低了。这个系统运行起来并不费劲儿，大多数OpenTable的客户都没有察觉到。当通过OpenTable订座的就餐者出现时，餐厅领班会在OpenTable的预订系统中记录下来。这意味着餐厅会因交易成功而向OpenTable支付一笔小额费用——一般是每个订单1美元。而这名就餐者会获得积分，每次用餐获得100分，积分还可以兑换现金，这是一种激励就餐者使用网站服务的忠诚度奖励方案。这种方案也有助于减少使用假名预订的行为，因为积分会累积在同一个用户名下。如果就餐者由于某些原因没有出现，餐厅领班也会做出标记，餐厅不会为这样的预订付费，所以他们有动机把就餐者标记成没有出现。事情就是

这么有意思：虽然餐厅可以通过错报没有出现的就餐者欺骗 OpenTable，以节省一部分预订费用，但很少有餐厅这么做，因为它们知道 OpenTable 正在监视它们。

餐厅怎么知道的呢？因为作为强制者的 OpenTable 建立起了良好的声誉：只要餐厅上报一位就餐者没有出现，OpenTable 就会给就餐者发一封言辞委婉的邮件，说明预订座位却不出现对餐厅的影响，提醒他们下次出现计划有变的类似情况时，要提前通知餐厅取消预订。这封邮件发出之后，如果这位就餐者真的没有出现，那他下次再订位时就会三思而行。如果一位就餐者一年内有 4 次预订座位却没有出现，那么 OpenTable 就会终身停止这个账户的服务。你也许觉得这条规则太严苛了——终身！——也可能觉得太宽松，毕竟一年内可以这样做三次，第二年还可以重新计算次数。不过规则就是这样——剔除不良的用户，留下真正宝贵的用户。网站并不希望会有 4 次预订却不出现的用户：每一次不出现都是一个警告，一次教育机会，使用户了解如何在 OpenTable 的生态系统里做一个好公民。值得一提的是，邮件也让餐厅变得更负责任。“这是确保买卖双方保持诚信的好方法。”坦普尔顿说。就餐者不愿意餐厅把自己标记成没有出现，而餐厅有动机把就餐者标记成没有出现。如果一个餐厅把一名实际就餐的客人标

记成没有出现，就餐者就会向OpenTable投诉，在这种情况下，网站能获得很多有效信息。网站甚至不会去调查，“如果只发生了一次，其实没什么，”坦普尔顿解释说，“如果这成了餐厅或者就餐者的一个行为定式，那我们就能立刻分辨出是谁在搞破坏。”

每一位就餐者和每一个餐厅都通过OpenTable建立了自己的信誉，而信誉是良好行为的有效推动力。就餐者担心被网站停止服务，所以尽量避免失约，而就餐者的投诉记录令餐厅无法欺骗OpenTable。正如坦普尔顿所说：“餐厅不会一而再，再而三地这么做，我们会打电话给他们，‘喂，有用户说他们去了你们餐厅，可你们说他们没出现。情况都还好吧？’”这个问题被故意表达得很含糊、很委婉。OpenTable不想与合作餐厅撕破脸：要留面子，要保持关系，要为未来着想。

这真是绝妙的安排：OpenTable从不在场，但在预订失约事件中掌握了最多的信息。大多数餐厅都没有自己的客户名单和失约者的黑名单，除了中间人没有人能了解这些信息。OpenTable能够了解这一切，并且也做到了，它开启了交易双方都满意的良性循环。OpenTable获得了一些餐厅的信任，所以更多的餐厅会加入

进来；有更多的餐厅可供选择，所以会吸引更多就餐者加入OpenTable；通过OpenTable进行的预订越多，网站对于餐厅就变得越有价值，如此循环。

其他互联网公司也是这样，通过双方反馈来保持诚信。这种做法虽然事后看来好像显而易见，但当初是颇费了一番周折才琢磨出来的。eBay经过多年的努力——外加经济学家多年的实验——才开发出一套评价系统，使买家不会在可能受到卖家报复的情况下抑制真实的评价。最新的信誉评价系统采用了一种简单的方式：盲评——实际上，是同时盲评——在自己评价之前不会看到对方的评价。还有一个改进，即只允许使用过该服务的人评论，这使得上传虚假评论的成本增加。强制者的一项重要工作就是不断寻找能够促进诚信的信息交流方法，不仅买卖双方能够从中受益，强制者也能获利。

这类监视不仅发生在互联网市场上（比如OpenTable或者Airbnb），而且不依赖于廉价的水军评论。本章还会介绍非互联网行业的中间人——模特经纪人、零工介绍人和婚礼策划人——他们都通过精心设计的双边关系获利。中间人的利润来源于关系的经济价值，他们有强烈的动机去有效管理这些关系。本章中所



有的经纪人都会搜集交易双方的信息，策略性地利用这些信息从而使关系增值，最终从他们创造出的额外价值中获取高额利润。中间人在扮演强制者时是有成本的，不过他可以通过让交易双方分担成本提高工作效率。

## 监督者怎么放大信誉

研究显示，当监督者广泛分享有关过去行为的信息时，买卖双方的良好行为可以带来更高回报：监督者放大了好的名声。金杰·金（Ginger Jin）是马里兰大学的一名经济学教授，她做过这样一项研究。她和同事研究了一个类似eBay的平台——中国的网购平台易趣网——这个网站从我们熟悉的口口相传评价模式转向了eBay的集中评价模式。就像eBay上的超级卖家充当所售货物的认证者一样，eBay充当卖家的强制者——eBay的评价系统越好，强制者的角色就越能发挥作用。金曾经做过有关餐厅卫生报告卡和棒球卡销售的市场信息效应的研究，她指出，口口相传的评价从根本上说是“随机、独特、不易被发现的”，而集中评价模式能令评价在每笔交易后广泛快速地传播开来。她的研究支持了这个观点。在没有集中评价系统之前，易趣网上信誉最高的卖家（就像eBay上的超级卖家）不得不依赖回头客，以期最大化利用他们的销售

记录。引入集中评价系统以后，他们不仅吸引了回头客，还吸引了关注过回头客评价的那些潜在客户。那些有关过去行为良好的“好消息”传播得更为广泛——传给新客户，传到新地区，传到新的产品类别中，金解释道。

小额贷款市场的研究者也发现了类似的效应。过去，小企业只能从本地银行贷款，本地银行在监督贷款者的财务状况和评估信用风险方面有极大的优势。长久以来，小企业贷款都得靠关系。信用评级使这一切悄然改变。一个企业主的信用评级通过征信机构就可以被查询到，因此本地银行和外地大银行相比，没有了信息优势。这两类银行都可以用很低的成本购买贷款者的信用报告，以此了解贷款给某个小企业的信用风险。这种改变对信用良好的贷款者有利，就像集中评价系统里超级卖家的高信誉能吸引更多买家一样。这些贷款者不再受限于本地银行，可以在更多的借款方中进行选择。一般来说，中间人将有关过去行为的信息传播得越广泛，交易就越开放。通过做大整个“馅饼”——市场的容量——监督者型中间人就可以从中分一杯羹。

## 如何才能仅凭相关后果的威胁改善行为

到现在为止，我们考察过的中间人案例都采用了扩散参与者信誉的方式奖赏或者惩罚双方的好坏行为。其实中间人还有一种更简单、更直接的惩罚参与者的方式，而且这种方式可以引发更好、更值得信任的行为。

为了讲清楚中间人是怎么做的，我们下面介绍一个经济学家在研究信任问题做的博弈实验：投资博弈。这个博弈非常简单，只需要两个参与者：投资者和受托者，他们都只能做一次决定。投资者在博弈开始时得到10美元，他有机会把钱部分或者全部委托给受托者，以此获利。投资者在博弈中只需要决定他要投资多少钱。受托者一收到钱，这笔钱就会变成原来的三倍——如果投资者投了2美元，就变成6美元；投了10美元，就变成30美元。这时，受托者也要做出决定：他要返还多少钱。如果受托者值得信任，他会返一大笔钱给投资者。比如，投资者投资了他全部的10美元，受托者将收益的一半返给他，两人最终各有15美元，这比博弈开始时多了不少。如果受托者贪婪一点，他有可能返还得少一些，甚至一点也不返还，把30美元据为己有。这个规则使投资者有可能被骗——在了解这种可能性后，投资者会减少投资以免被骗。这是互不相识的人一起进行投资博弈时最容易发生的情况。

投资博弈的回报展示了所有商业和个人交易中的信任和共同利益的关系，当然，这包括任何形式的买卖交易。当彼此高度信任时，双方都会得到更高的回报，也能享受交易的全部利润。如果买方想付高价得到高品质服务并且相信卖方能够提供这样的服务，那么买方就愿意支付比一般水平更高的费用。相反地，如果信任度低，双方就都会有所损失：买方如果觉得卖方可能欺骗自己，就不愿意支付高价，这样卖方也没有动力去提供他本来能够提供的高品质服务。不考虑品质问题，信任度的差别也是交易的关键。

这只是简单的两人博弈，如果有第三方——负责监督的强制者——介入呢？加利福尼亚大学圣塔芭芭拉分校的实验经济学家加里·沙尔尼斯（Gary Charness）曾经在实验室里验证过这个问题。这一系列实验的目的在于验证如果存在一个可能惩罚受托者的第三方，是否会令投资者产生更多信任。（投资者是迈出第一步的一方，所以沙尔尼斯称之为第一方。）“第一方认为第二方会真诚地回馈（考虑到惩罚的后果），因此第一方真的会产生更多信任。”实验结果是这样的：因为第三方监视着参与者的行为，并且会处罚受托者的自私行为，所以投资和回报都更高了。

实验结果中，有一点更有意思：我们不考虑监督者是否会实施惩罚，仅仅是使投资者相信存在惩罚都会增加投资者的信任。而当第三方真的会惩罚受托者时，投资者获得的回报比普通投资博弈高出了60%。这个实验最基本的结论就是：即使没有威胁到信誉，只是被监督（有被惩罚的威胁），就可以增进合作。诚如我们所见，中间人最适合做监督者，他们可以即刻实施一次性惩罚。比如，如果服务与承诺不符，那么就扣除一部分费用。沙尔尼斯的实验指出，有时没必要采取真正的惩罚措施，只要存在被惩罚的威胁，双方就能自律。

沙尔尼斯做实验时，并没有想到中间人。他起初认为第三方惩罚者更像是社区强制，有点类似于邻里联防。但实验结果也适用于职业监督者，任何第三方都可以擦亮双眼实施监督，比如评级机构、审计员、反馈平台的消费者。强制者也可以实施监督，这正是他工作的一部分。

## 无力强制者，有力强制者

戴维·麦克亚当斯（David McAdams）是杜克大学福库商学院的一名经济学者，他致力于将博弈论应用于商业领域的研究。他指

出，第三方只有在它本身诚信的情况下才能发挥作用。他举了一个例子。全美律师协会可以制裁违反商业规则的律师，这个组织可以被信任，是因为如果一个人被制裁了，就不可能让协会取消制裁。全美律师协会等机构不可能被收买，因为它们的信誉建立在传递真实信息的基础上，而且它们的信誉具有极高的价值。许多经济学家和政治学者认为对付警察、政客和其他政府机关人员腐败的最好方法就是提高他们的收入。按照这种思路，如果继续工作会带来丰厚收入，他们就不会做出那些危及工作的事（比如收受贿赂）。

廉洁监督者的反面是那些先故意宣传负面信息，然后收钱消除这些信息的第三方，比如网上所谓的“信誉管理”公司就在这么做。这种第三方就是寄生虫型中间人，他们毫无益处，只攫取利益。大部分中间人既不是完美的监督者也不是寄生虫：他们或强或弱，都能做得更好。比如eBay和Craigslist，它们都不是寄生虫。因为有评价系统和欺诈处理部门，eBay成为保护买家免受无良商家欺辱的强有力的监督者，并且激发了像安·惠特利·伍德这种优质卖家的良好行为。Craigslist为搭桥者创造了很多价值，但是在监督交易活动方面做得不多。这点不足为许多创业公司提供了机遇，这些公司在自己的专业领域能够确保买卖双方以诚相待。

（高水平的用户会选择使用更专业的搜索工具。）

Airbnb是众多“Craigslist衍生物”中最知名的：你可以通过Craigslist租（或者出租）一个房间，不过直接和陌生人打交道肯定会让你感觉不自在吧？在戴维·麦克亚当斯的《博弈思考法》（Game-Changer）一书中，他对比了Airbnb这个高效的强制者和它的竞争对手HomeAway（VRBO.com网站的运营者）。与Airbnb不同，HomeAway允许业主上传关于房屋的虚假描述，业主自己还可以删除评论。

你也许会说VRBO并不想成为一个强制者，事实上，它就像其名称“业主度假租赁”（Vacation Rental By Owner,简称VRBO）所体现的那样，通过业主而不是通过中介实现强制。VRBO的细则——网站上的条款和条件——声称“网站不是租房交易的参与者”，而“信息的真实准确性由用户自己判断”。不过这些表明VRBO既不是认证者也不是强制者的声明，被很多消费者忽略了，他们往往只注意到主页上的黑体字标题：“预订你的梦想之旅”。一些用户在网上或者向媒体抱怨他们的不愉快经历，比如没有暖气、墙纸脱落，还有老鼠跑来跑去——VRBO并没有解决这些投诉的动机。尽管VRBO不想成为强制者，但是客户在签约

时内心隐隐期待着网站会扮演这一角色。商业学者早就发现，人们会把没有写明的期望加进合同里，一旦这种“心灵契约”被破坏，那么合同双方的关系就会受到影响，即使没有法律纠纷。如果VRBO不想做强制者，就应该大声地说清楚。不过现在，VRBO和其他无力的强制者都感到，只有成为有力的强制者才能面对竞争。

为什么会这样？为了帮助大家理解，我在这里讲点法律背景。在美国，无论有无后果，网站通常不会因其用户的行为而被追究法律责任，这是因为《1996年通信规范法》第230节的规定。圣塔克拉拉大学的法学教授埃里克·戈德曼（Eric Goldman）发表了许多有关互联网监管的论文，他说，大多数法律强调企业责任，但是第230节为互联网企业豁免了责任。立法者不想遏制科技创新，同时也不想给予网站不当激励，让它们在筛选和监管方面毫无作为。如果没有法律豁免，戈德曼解释：“国会担心，如果网站做点什么失败了还要承担责任的话，就会倾向于什么也不做。”因此，第230节的目标是让网站进行更多的监管。也就是说，如果你有一个网站，却经营失败了，“你并不用为失败负责，反而觉得网站还能再多做一些事”。



正如预期的那样，第230节的规定起到了一些效果，我们看到了互联网企业这些年令人惊叹的创新。用以保证用户诚信的强大信用系统，已经成为最成功的中间人企业的标准配置——比如 Airbnb、eBay，TaskRabbit，还有Uber。对其他中间人来说，这些系统提高了行业标准。现在，所有的网站都知道无力强制者最终将会败下阵来。

回头来看VRBO的具体情况，现在看来它还是一个无力强制者。可想而知这对它的负面影响有多大，但你也许并没有想到，无力强制者还在继续从业主身上赚取高额利润。到目前为止，对VRBO的母公司HomeAway来说，一切都还不错。但从长远来看，事情并不是这样，特别是在市场上还存在有力强制者的情况下，无力强制者只能吸引无诚信用户。试图以次充好的业主不想让有力强制者干预他们的事，破烂房屋的业主都聚集在毫无品位的平台上。与此同时，优质房屋的业主则希望能进行高价优质的交易，并且获得良好信誉。不仅如此，Airbnb的业主觉得在改善房屋品质方面的投资会有所回报，他们也确实这么做了，相比之下，VRBO上这么做的业主很少。而租客会选择远离无力强制者，因为他们的平台毫无吸引力。为了避免这种情况，市场上的中间人应当成为更有力的强制者。

## 回头客

在沙尔尼斯的投资博弈中，惩罚者和所有的受托者只进行一次性的互动。实验表明，这种一次性即刻惩罚的威胁能够制止大多数的机会主义行为，而激励良好行为的更有效的方式是将现在的行为转化成未来的长久收益。比如，卖方认为今天做得好，明天生意就会多，后天更多，大后天再多，那么卖方就有动力把今天的工作做好，不让回报（或者惩罚）止于今日。这就是长久关系会产生信任的道理。我们在实验室里看到，重复博弈一遍又一遍地展示着这个道理，重复博弈激励了比一次性博弈更好的行为。在投资博弈中，当研究者告诉参与者他们会和同一个人不断进行博弈时，实验结果显示信任度（通过人们投资的数额衡量）和可靠度（通过人们返回来多少钱衡量）都呈现出明显的增长态势。受托者知道，如果他们第一次把投资者的钱扣下来太多，他们接下来就会越赚越少，因为投资者不会再相信他们。这种信誉效应在现实生活中也存在，买卖双方之间的回头生意能建立起一种自我强化的约束：原因有法律层面的（被起诉的威胁），也有未来层面的（未来生意损失的威胁）。

现实中的很多交易都是重复博弈，因此能产生高度的信任和合

作。在同一家公司工作的同事或者住在同一个社区的居民，都是很好的例子。重复博弈的道理在公司之间也适用，同一家公司总是会用同一个供应商。合作者之间的连接、买卖双方之间的连接可以变得足够强，以至超出重复博弈：他们之间的关系超出了一般的合作伙伴关系，他们的决策可能会受到情感的影响，而不仅仅会受到经济游戏中对成本与利润的衡量的影响。

不过有些情形还是更像或更接近于一次性博弈：你多久需要找人来刷一次墙或者换一次屋顶？你多久卖一次自己的公司？一生中你有几次需要雇个乐队在婚礼上演奏？一次性买方不可能依靠预期报酬激励卖方的可靠行为。是的，新娘可以为供应商提供客户资源，她可以告诉自己的朋友们，她雇的摄影师是好是坏，但大多数新娘都只能告诉一小部分人。然而，婚礼策划人每天都可以为新娘提供此类建议，推荐摄影师、花商、蛋糕师和婚纱设计师。作为新娘和供应商的中间人，婚礼策划人和供应商之间的长期关系可以把一次性博弈（比如发生在新娘和婚礼摄影师之间的）转化成他们之间的重复博弈。

杜克大学的经济学者麦克亚当斯称其为杠杆关系。“我们现在说的是动机，”他解释道，“在博弈论的语境下，我们可以谈谈动机

带来的收益变化。”你能够改变这场博弈的收益，就像加里·沙尔尼斯投资博弈实验中监督者所做的那样。“你也可以改变未来的收益——把现在的事情和未来的结果联系起来。”

为了弄清楚成功的婚礼策划人如何代表新娘协调关系，我采访了朱莉·麦肯尼（Julie McKenney）。她的公司Bliss Elevated位于科罗拉多州丹佛市，为当地的新娘提供服务。她从业7年，曾多次获得当地媒体评出的“最佳类”奖励，见证了婚礼服务的变革。“以前只有那些有钱人才会找我为他们设计婚礼，”她说，“但突然有一天不再是这样了，人们觉得可以找个婚礼策划人，请她推荐几个供应商，这种服务的价格很合理，是大家都能接受的。”是的，现在婚礼策划服务的价格总体看来变得合理多了，麦肯尼的价格在最近5年翻了一番：目前，每场婚礼的价格是4000美元，打包全套服务的价格是8500美元。而她的客户的婚礼预算一般在30000—70000美元，比最新的全美中位数18086美元高得多。

在采访中，麦肯尼说起一个正在策划中的6月份的婚礼。“我已经花了四五个小时打电话，这个新娘的文件夹下已经有超过200封邮件，这只是和还没定下来的供应商的往来邮件。现在，我正在为她确定花商。首先，要明确地了解她的需求。带着她的需求，

我再去仔细寻找花商。和我合作的花商很多，推荐哪一个，我得仔细斟酌。然后我会告诉新郎新娘：‘这里有三个候选花商，这是他们的报价，他们都能满足你们的要求。’如果他们需要和花商会面，我就安排一个电话会议。”

新娘需要的其他供应商差不多也是通过类似的流程确定的，比如酒席承办商、蛋糕师、司仪和摄影师。

这本身就是一个有价值的中间人服务（这个角色会在礼宾者一章中具体介绍），而且麦肯尼也知道她提供的价值不仅限于节约新娘的时间。就像她说的那样，至少她的存在能够确保“一切有序进行，供应商都会到位，并且物有所值”。如果供应商有失水准——比如司仪今天的表现和以往差别很大——她就会悄悄地把其所属公司从供应商名单里划掉。其实她所能做的还有很多。在她的网站上，麦肯尼写道：“如果你和一个受人尊敬的婚礼策划人合作，那么供应商会提供更高水平的服务。想想看，你是一次性客户，而婚礼策划人则是回头客。”更高水平的服务往往体现在标准服务之外的那些小惊喜上。比如，和麦肯尼合作的花商一般都会提供一束免费的手捧花（一般价值35美元）；有的场地会在8小时打包服务时间外再免费提供一小时服务；摄影师除了拍摄

婚礼还会提供订婚环节的拍摄服务；婚纱店都会为麦肯尼的客人提供免费的礼服包；有一个酒席供应商总是会准备巧克力、草莓和香槟。许多供应商的价格都没有议价空间，不过如果麦肯尼提出给点额外福利，他们都很乐意满足。

麦肯尼有时把客户称为“我的新娘们”——毕竟她们是她的客户——不过她的说法反映了一个更深层的真相：麦肯尼服务的这个新娘和自己去找供应商的同一个新娘，在市场上已经完全不是同一个参与者了。就算这个新娘清楚地知道麦肯尼的供应商名单——比如知道哪家司仪可能大不如前，知道所有提供免费手捧花的花商——这个新娘也不会得到同水平的服务。麦肯尼认为存在一些原因，使得供应商愿意为她和她的新娘们多做一些。许多供应商都想为新娘的重要日子服务，他们希望婚礼一切顺利。

（“如果不找婚礼策划人，摄影师和司仪就会主导当天的时间线，如果有什么服务耽搁了，那么供应商就会压力很大，而且开销也会加大。”麦肯尼解释道。）更重要的是，她会给供应商带来更多业务，我所说的回头客就是这个意思。有些供应商——摄影师经常这么做——会按介绍的客户给她回扣，而麦肯尼一般都把这部分钱直接返还给她的客户。就像一个收入丰厚的警察或者建筑监察员，她不需要贿赂和回扣，她对自己的收入很满意。她

宁愿把这些钱返给新娘，以此提升自己的信誉，也不愿中饱私囊，伤及名誉。“回头生意使供应商为我的客户提供优质服务——回头生意和可见性。”可见性？“我和其他婚礼策划人在同一个团体里，”麦肯尼解释道，“供应商不光从我这里得到客户，我也会和我的同行讨论这些供应商。比如昨天收到的一封邮件：‘有人知道哪家有珠光亮片桌布吗？急需但不知道哪儿有。’两分钟内，提问的人就收到了5个其他婚礼策划人的回复。所以我们不光是做新娘业务的回头生意，我们也会和其他策划人、其他供应商联系。”摄影师有时也会给麦肯尼打电话求助。“他们会说：‘朱莉，我这里有个新娘找不到她想要的婚纱。’他们会告诉我新娘要找什么样的婚纱，‘你能给点建议吗？’我会说：‘当然，给小白婚纱店的凯特打电话，她是店主，非常能干，告诉她是我推荐你去的，她会额外给新娘一个特别的礼包。’”尽管麦肯尼一年只做15场婚礼——去年只做了5场，因为她生孩子了，但她在行业里的关系使她对供应商的影响力是单枪匹马的新娘不可企及的。

不要犯错。尽管这些关系的影响力很大，但并不是靠空手套白狼就能得到的。麦肯尼花费了时间（有时还有金钱）出席婚庆博览会、参与讨论、回答问题，并且她真的很乐于帮助别人。没人为她的这些努力付钱，她通过这一切得到的好处都是间接的。不

过，和非相关行业的人相比，她的人际关系成本还是要低得多，因此她处于可以利用这些关系并从中获利的优势地位。

## 个人信息交易

像麦肯尼一样的中间人究竟是怎样从关系中获利的呢？这个行业的准入门槛并不太高，你不用去上课或者通过职业考试。是什么能让她在别人都想着怎样降价的时候，她却能够实现快速增长？这个问题是学者多年来研究中间人一直存在的一个具体问题，简单来说就是，这些成功的中间人是怎么脱颖而出的？

一项基于国际职业中介机构的专项数据研究实验给出了一个令人信服的答案。这个特殊机构的主要任务是给客户的短期项目介绍网页设计师、平面设计师和相关工作人员。它通过客户（买方）支付的价格与支付给工作人员（卖方）的价格之差获取收益。比方说，客户按每小时150美元支付给该机构，而该机构付给工作人员100美元，这50美元就是它的利润。虽然每个工作人员只能在同一时间从事一项工作，但是中间人可以从现有各个不同的客户项目上，收取所有工作人员的佣金。结果，中间人比它派出去的某些高技能人才挣得还多。这种差异（有人会说是不公平）会



令工作人员产生不满，也令中间人成为热门职业。中间人该怎么做才能立于不败之地呢？

沃顿商学院的马修·比德韦尔（Matthew Bidwell）和伦敦商学院的伊莎贝尔·费尔南德斯-马特奥（Isabel Fernandez-Mateo）两位研究者发现，中间人经年累月地搜集这些工作人员的个人信息是中间人成功的第一要素。在和某个工作人员合作之初，任何一个中间人都没有比其他中间人对这个工作人员了解得更多。中间人知道的信息也不过就是通过简历和面试得到的。此刻，每个人接触的都是公开信息，客户和工作人员对中间人也没有偏好。然而一旦中间人把工作人员介绍到某个项目，额外的信息就产生了，这些信息就为中间人所独有。比如，从客户那里得知这名工作人员的工作效率、与他人的合作情况、对某种工具的熟练程度，以及其他同行中间人不得而知的重要细节。

这些新发现的信息对工作人员和客户两方都有用，包括那些从来没有雇用过这个工作人员的客户。中间人越了解工作人员，下一次安排工作就会越顺利，新客户也能从老客户的数据中受益。这样，同一个工作人员，下一份工作安排时就可以报价高一些。对工作人员来说，和一个中间人合作的时间越长，越容易在展示给

客户时被夸能干，同时也能说服客户支付高工资。比德韦尔和费尔南德斯-马特奥写道：“掌握了个人信息的中间人完全可以向卖方举荐工作人员，以那些只有短期关系的中间人完全做不到的方式举荐。”相应地，这个工作人员从合作越久的中间人那里挣的钱越多，也就更愿意和这个中间人而不是其他刚认识的中间人合作。总之，中间人为双方都创造了价值，而且这种价值随着时间不断增加。

人们总是说，建立关系很重要，但是从来没有说清楚该怎么做，以及怎么从中获利。这项研究具体地展示了，通过长期关系，你搜集了对未来有价值的信息。这本身已经够有趣了，不过研究没有就此停止，而是继续揭示中间人和他们的合作者更有趣的事情。通过仔细分析数据——客户的支付费率、工作人员的工资率，以及这两种费率随时间的变化——研究者发现，随着价值的增长，中间人获取了工作人员收入增长中的一大部分。这对中间人来说是有利的，但是只有合作伙伴受益还远远不够，是的，中间人要为买卖双方创造价值，他们自己也得从中获利。那是什么使得中间人在这种三方关系里能够获得更多的增加价值呢？

这个问题的答案是此项研究的第二大发现。尽管工作人员和中间

人是合作者，他们互惠互利且互相依赖，但是这种关系并不是完美对称的：工作人员对中间人的依赖要大于中间人对工作人员的依赖。这就使得中间人可以和更多的工作人员保持关系，而工作人员则和相对较少的中间人或者雇主保持关系。研究者指出，如果工作人员能像中间人一样维系关系，那么这个工作人员就不需要中间人了。这种不均衡给了中间人更多选择，使得他们在薪酬谈判中拥有更多的筹码。一个项目，客户支付150美元，工作人员想要120美元，而中间人只想支付工作人员100美元，由于中间人比工作人员有更多的选择，所以最终他们定下来的价格会更接近中间人的价格。如果工作人员拒绝中间人的工作邀约，中间人可以去找他认识的其他同样适合这份工作的人。

婚礼策划人和职业中间人不一样：不像比德韦尔和费尔南德斯-马特奥研究的这种临时职业介绍人的浮动标价，麦肯尼收费固定，所以和供应商讨价还价并不会给她带来更高的收益。我怀疑过她是否会建议供应商收取更高的费用，但她并没有这么想。诚然，这些供应商都想让她高兴，他们也很想为丹佛地区其他活跃的婚礼策划人提供服务。供应商提供最棒的服务和最有竞争力的价格，因为他们知道麦肯尼有很多备选供应商，就好像临时职业中间人有很多工作人员可供推荐给客户一样。就这样，麦肯尼

做出更好的匹配并且能激发供应商提供更好的服务。服务质量上的真正提升解释了为什么她现在的价格远远高于前几年她刚入行时的价格。

## 确立共同标准

在查阅第三方如何保证另两方诚信相待的相关研究时，我被洛斯·阿拉莫斯国家实验室的经济学家和社会学家里卡尔多·博埃罗（Riccardo Boero）的研究深深吸引了。他在投资博弈领域做了几个实验。

他解释说，他做研究的动力源于自己的祖国意大利的重大经济变化。意大利的工业区有成千上万的小工厂，一般都是家庭经营模式，这样的繁荣景象已经持续很久了。他把这些工业区比作没有科技含量的硅谷。每家公司都经营得很好，和当地的其他公司和平相处，对待供应商、工人和顾客都有规范。长久以来，这些公认规范带来的高度信任使他们一直优于其他联系不紧密的生态环境中的竞争者。博埃罗解释道，20世纪90年代开始，这一切开始动摇，“中国和全球化的经济发展，使意大利的企业更关注自身利益而非共同利益”。

他和他的同事开始思考，商人是否能够通过其他方式培养信任：如果你不能指望和同一批合作伙伴长期工作、遵守共同规则和相互信任，你还能做些什么？

针对这个问题，他们做了一个实验。研究者将投资博弈实验做了调整，让陌生人（随机配对）在每一轮之后互相打分。这些分数会一直累积着，你可以通过这个分数知道这一轮博弈中对方信誉的好坏。这种标准的博弈实验在规则上的变化令大家更加愿意合作，你大概也想到了：玩家A虽然不会再和玩家B一组（也许因此想要欺骗B），但她尽力做出值得信任的行为，因为她知道如果不这样做，B可能告诉C、D和E，这些人都不再相信A；A的欺骗行为从长远来看得不到一点好处，所以A愿意表现得更值得信任。信誉就是这么发挥作用的。

只要条件合适，这种舆论监督就会充分发挥作用。但是在现实世界的许多情况中，条件并没有那么合适。在大环境中有一个问题：参与者太多的时候，就算B把自己和A合作的经验告诉C和D，其他参与者（E、F或者其他入）并不一定会知道。“在这样的情况下，参与者知道未来的合作伙伴不一定知道他们的信息，”博埃罗说，“欺骗不再那么糟糕，总体来说，我们认为信誉

的传递越不确定，信誉体系就越容易崩塌。”在金杰·吉恩关于中国类似eBay的平台的研究中也提到了：没有信誉信息的广泛传播，全体系中的信任度就很低，人们会倾向于只和过去有过成功交易的人或者那些恰好听说信誉不错的人做买卖。

这种参差不齐的流言传播是人们表现欠佳的部分原因所在。博埃罗的研究还指出了另外一个原因：缺乏既成的良好行为规范。在投资博弈中，怎么做才是值得信任的？返还一半的钱（15美元）吗，全部返还吗？还是只要超过10美元就可以了？良好的行为规范在一个如此简单的游戏中尚且这么难以界定，更不要说在真实的商业环境中，各行各业的情况不一样，各种文化背景不一样，甚至公司和公司还不一样了。比如，什么叫准时或者准时支付？如果没有对标准的认同，那么就算有良好意愿，想要做对的事情，参与者之间也会产生压力。有人可能比既定时间晚到5分钟（或者收到支付通知几天以后才支付），在她的想法里，这就是准时，说不定还觉得自己早了呢，但是另一个人已经等得不耐烦了。在我们展示中间人减少此类摩擦的实例之前，先来看看实验室里是怎么做的。

与加里·沙尔尼斯以及他的同事一样，博埃罗和他的研究伙伴也在

基本投资博弈中增加了一个第三方。不过沙尔尼斯的博弈是一次性博弈，第三方可以惩罚受托者。而博埃罗的博弈是重复性博弈，第三方的职责是对大家的行为进行通报。一些研究人员认为，在规模较大的团体里，信誉传播不广，一个专门的第三方会有帮助。博埃罗解释说，这样做是为了验证在第三方没有收益的情况下，他的“流言”也会对维护诚信行为发挥作用。的确，第三方流言起到了一定的作用：当第三方通报参与者的行为时，参与者会比在一次性投资博弈中表现得更加值得信任，而受托者也犹如参与自己报告一手经验的博弈时那样值得信任。

多年来，我读过很多关于信誉实验的论文，也曾亲身参与其中，当我第一次读到博埃罗的实验时，我被这种与众不同的方式深深地吸引了。在大多数的信誉实验中，参与者能看到（一般都是在电脑屏幕上）其他参与者详细的行为记录，比如，展示一个表格，里面记录着每个人在每一轮投资博弈中返还了多少钱。在博埃罗的实验里，第三方并不是明确地报告每个人的行为，而是用积极、消极和中立来评价他们。

博埃罗这样设计实验有两个原因。第一，为了减少参与者的不便。如果你是一个投资者，你得看每一个受托者的各轮数据，处

理大量信息，然后大家还会简单地标记受托者值不值得信赖。第二个原因更有趣，并且还向我们展示了强制者在现实生活中的作用，巧妙地传递标准是什么。

在博弈开始前，人们对其中好坏的判断相当主观，而且各不相同。比如，有的投资者认为收到10—15美元是中立的，而有人认为收到15美元是积极的。关于好的行为没有一致的意见，而且也没有公认的标准。当人们开始博弈的时候，投资者和受托者互动，他们都从第三方那里得到反馈。第一轮评价之后，接下来他们的行为会向这个评价者的标准靠拢。即使这个标准和投资者的标准一样有点主观，但是大家都开始适应这个第三方的标准。博埃罗假设自己就是一个第三方扮演者：“我说一个回馈不到10美元的人是积极的，就没人能说我不对。”第三方渐渐地发现存在一个标准，他们并没有受到任何激励去维护这个共同标准。关于好坏的标准开始缩小：好的受托者的形象逐渐浮现出来。“这种收敛的现象很令人惊讶。”博埃罗说，因为它恰恰产生于和第三方的互动中。

经济学家倾向于相信，只要有机会，人们都会逃避和欺骗。大多数时候，他们是对的，隐蔽行为是个问题，机会主义总有可乘之



机。经济学家奥利弗·威廉森（Oliver Williamson）将这种行为称为“欺诈性地追求自我利益”。机会主义是一股值得深思的力量，这也是本章重点讨论这个问题的原因。但是，我们不要被机会主义蒙蔽了双眼，人们有时没有达到我们的预期，也可能有其他善意原因：他们根本不知道我们的预期是什么。参与者有时不是出于狡诈，而是因为无知，才会犯错。

在现实生活中，中间人就像博埃罗投资博弈实验里的第三方那样，能够看到并且建立行业的标准，并传授给新人，使每个人都遵守这些标准。唯一的不同就是，职业中间人不像游戏里的第三方，他们是有报酬的。

模特行业就是这样。买方和卖方互相不了解，中间人就像一个文化掮客在买卖双方之间斡旋。这方面的代表人物是詹娜·亚当斯（Jenna Adams），她是费城莱因哈德模特经纪公司的总监，同时也是顶级的模特经纪人。

模特经纪人一手是很多人才——模特和演员；另一手是客户，摄影师、电影制片人。广告经纪人有时因为某个项目需要找人时，也会来找模特经纪人。对客户，模特经纪人的基本职责就是为他们找到所需要的模特，尽可能符合客户的预算；而对模特，经纪

人要为其谈判，争取符合其所付出时间和曝光度的收入。面对现在广告和告示牌等降低模特价值的趋势，亚当斯说，多上镜才能多挣钱。“我们做双方的代表。”她说。

模特经纪人尽最大努力确保双方都做对的事情。如果卖方不知道买方期待的话，那就难办了。误会一般都来自对时间的态度，尤其是准时。就买方来说，比如一个摄影师，决不能容忍迟到，而模特，特别是新人，经常毫无时间观念。亚当斯知道她们的想法，“不就是拍拍照片吗，又不是在挽救生命。”但有些模特就是这么不靠谱。模特这个工作在外人看来很有趣。“光鲜亮丽，无忧无虑，无须一板一眼去工作。”许多模特都很年轻，完全不懂得怎么负责任。另一方面，买方则是完全另一派观点。他们不但更成熟，而且更有钱。一个模特迟到或者在最后一刻取消活动，她以为只不过是自己失去了活动酬劳。而对买方来说，仅仅一个小差错可能损失一大笔钱。亚当斯记得，有一次一个模特换了个新发型去参加买方的活动，而她的长发恰恰是被活动选中的原因——剪头发有时真的是件大事。

在许多社交场合，迟到10—15分钟不是什么大事，但是专业摄影不是鸡尾酒会。亚当斯比年轻模特更懂得，每一次活动都是一份

收入，不论对其他模特来说，还是对所有工作人员来说。因此，迟到15分钟就会导致很多人几个小时的损失。这对摄影师来说成本太高了，这也是为什么他们自己也能找到模特，但还是愿意通过模特经纪公司去找。像亚当斯这样的模特经纪人可以设立标准，至少在这类情况下，模特经纪人会更多地参考买方的意见，而不是模特想怎么做就怎么做。亚当斯说，双方通过一个信誉良好的经纪人合作，“就靠谱多了”。

就像管理那些供应商的婚礼策划人一样，模特经纪人作为重复参与者，今天的行为连同明天的结果，她都要承担。亚当斯说，就是这么简单，“模特配合工作越顺利，她们的工作就越多”。反之，“如果她们不靠谱，总惹麻烦.....那么我们的耐心也就只有这么多”。她从来不会对客户说模特不好，她只是终止合同而已。

莱因哈德模特经纪公司会解雇那些无法保证良好表现的模特，这说明它扮演的是有力强制者。相比之下，一个没法吸引顶级模特的差一点的经纪公司会长久容忍模特的不良行为，因为经纪人不想拒绝活动邀约。而成功的模特经纪公司，扮演强制者的话眼光更长远，这最终对公司和客户都有好处。解除和不靠谱模特的经

纪关系，既保护了公司客户的利益，同时又保全了公司的信誉。这一点和婚礼策划人朱莉·麦肯尼很像，她把一个水准不够的司仪从供应商名单中划去，也是为了保全自己的名声。模特经纪人终止合同，而婚礼策划人不再把司仪推荐给其他新娘，这两个中间人既自助也助人，帮助了他们的客户。

## 左右为难？

与此同时，中间人也不能忽视卖方的利益，对模特经纪公司来说，模特和付费的客户一样重要。尽管模特需要达到客户所重视的准时和外表的要求，但是客户有时也不是什么都知道。“有客户闯进来，说不清楚自己要找什么样的模特，这种情况并不少见，还有的就是来要照片，”亚当斯说，“我们的模特也会遇到那种去了才知道是做内衣展示的情况。”这种工作的价格比一般活动要高。“有时候，说是平面拍摄，结果模特到现场发现还有摄像机。”客户常常过了合同期限还在使用照片。在这些情形下，经纪人就需要和客户谈一谈，才能保护模特和模特经纪公司的利益。

为了最大程度减少双方的不愉快，模特经纪公司尽最大的努

力“一丝不苟抓细节”。亚当斯说：“我们现在用邮件沟通。这样做，在沟通确认的过程中，人为错误就会少一些。我们不断地跟进再跟进。”这个方法和OpenTable用来确保就餐者出席就餐的方法异曲同工：人都会犯错，可能是出于无知，但被认为是恶意的，这并不是一个好主意。中间人可以随意制造混乱——随便打个电话瞎说一通——但是有效率的强制者则正好相反，他们会明确信息，强化信号，改善双方的沟通。

矛盾并不都来自误解，如果有一方故意欺骗，尤其是客户的话，那么就需要出面协调。“有的客户事事都追求速度，”亚当斯说，“我们则通常要拖着他们一点。”这样做可能会让客户生气，因为商人都不愿意被牵制。OpenTable的创始人查克·坦普尔顿对我说过，他想维护就餐者和餐厅的利益，但常不能如愿。当有矛盾出现的时候，公司不愿意失去餐厅一方，他是这么解释的：“因为餐厅是付钱的那一方。”（对OpenTable而言）。而模特对于模特经纪公司的价值远远高过就餐者对于OpenTable网站的价值，因此模特会期望公司能够维护自己的利益，不受那些投机取巧的客户侵害。尽管经纪公司尽量公平地去解决纷争，但偶尔还是会出现左右为难的情况。亚当斯能想起来至少有那么一次，经纪公司无法令任何一方满意，最终同时失去了客户和模特，当

然，这是最糟糕的结果。

因为所在模特经纪公司的强大地位，亚当斯能正确看待这些特殊情况。她指出：当事人也许并不在乎解决方法是否公平，他们只是不满于没有听到他们想听的回答。无论何时，亚当斯都清楚地知道，扮演坚定的强制者是正确的做法。“你会达到一个高度，”她说，“做事情有自信，能制定规则。如果客户不满意，就请他去别处再看看。”模特经纪公司也和OpenTable等其他双边市场一样，通过间接的人际效应受益：模特经纪公司维护模特的利益，这样能吸引最好的模特，最好的模特吸引优质客户，客户遵守模特经纪公司的职业规范，这些规范反过来令经纪公司和模特都受益.....

认证者和强制者都能保护买方免受风险，但这并不是管理风险的全部。下一章，我们来看看中间人怎样扮演风险承担者的角色，并避免自己暴露于不必要的风险之中。

## 第四章 风险承担者：减少不确定性

角色定义：从银行、保险公司到批发商，这些公司都通过承担风险赚钱。通过创建分散化的投资组合，他们比合作伙伴更能自如

地应对波动。不论是画廊主人、风险投资人还是提供按需服务的互联网平台，这些隐蔽的中间人都适用于这样一个共同原则：他们比合作伙伴的风险承担能力更强。要成为杰出的风险承担者，其关键因素在于：能通过外部风险识别内部风险，在承受风险的同时避免风险。

## 正面我赢，反面你输？

每一个商人都得面对风险，中间人却处于可以在风险中获利的独特地位。要想扮演好风险承担者这个角色，首先要明白这份工作的风险。

当我们同时说起中间人和从风险中获利时，你脑海里浮现的也许是中间人毫发无伤坐享其成——那种“正面我赢，反面你输”的风险承担者显然并没有承担什么风险。这种寄生虫型中间人的极端例子就是美国国际集团（AIG），这个“大而不倒”的保险巨头曾经从美国纳税人手中获得850亿美元的紧急财政救助，当时次贷危机爆发，公司损失惨重，主要是因为其销售高风险的信用违约互换产品。公司根本无法支付当时承诺的高额保费。（你应该还记得在导论里谈到的关于热度和能力的研究，美国国际集团是当中最卑劣的品牌之一，被认为既没有能力也不在乎他人的利益。）不幸的是，美国国际集团并不是唯一的风险转嫁中间人。许多财务顾问也是此类货色，你的账户损失惨重或者他们玩忽职守，这丝毫不妨碍他们收取账户管理费。金融领域之外还有很多例子，比如那些无所作为的招聘专员，他们把自己的工作当作一



种数字游戏，发出足够多的简历，总能命中。这种不承担风险的做法就像在“撞大运”。

你也许还会想到一种掠夺型中间人，就像迈克尔·刘易斯

（Michael Lewis）在他的《高频交易员》（Flash Boys）里批判的高频证券交易员那样，他们本应受客户委托进行交易，却通过不公平的优势而大发横财，他们不但没有降低反而增加了股票的波动性。这种强大的中间人把风险转嫁给小人物的普遍现象还远远不止于此。总承包商通过“附条件支付条款”（pay-if-paid）把风险转移到分承包商身上。保险公司成年累月收取保单持有人的保费，却用五花八门的理由拒绝支付赔款。我将他们都称为“捕食者”，他们本该尽心尽力为客户谋求利益，却欺骗玩弄这些小人物。

我重点介绍一下优秀的风险承担者类型：合作者。优秀的风险承担者和他们的合作者一荣俱荣，一损俱损。他们控制风险，不依赖运气，并且能够辨识哪些是他们应该承担的风险。

## 艺术品市场

如果你是当代艺术品这种高度不稳定市场的中间人，而又不懂得

如何处理风险的话，恐怕就没法在行业里长久生存下去。贾森·霍雷什（Jason Horejs）是亚利桑那州斯科茨代尔市一家名叫“上都”的画廊的经营者。他很早就很深刻地领教了这个道理，因为他的画廊开业时间是糟糕的2001年9月11日。

作为艺术家的后代，他最初在别人的画廊工作。等到他打算自立门户的时候，以为自己已经很了解这个行业。他工作的那家画廊生意好得不得了，他自己也想试一试。上都画廊开在市中心的主街上，两旁都是棕榈树。这里是城里的艺术品区，游客和当地度假区的屋主们度假时，都喜欢到这里来走走逛逛。（画廊面积2300平方英尺，如你所想的那样，租金很高。）“然后，艺术品市场戏剧性地变了。”霍雷什回忆道。“9·11”事件之后经济下滑，互联网泡沫破裂影响到每一个人。

美术是最随意的消费类别，人们失去工作或者投资暴跌的时候，艺术品首先成为牺牲品。即使特别有钱的人，也会勒紧腰包，这种大额消费此时会显得不合时宜。因此，霍雷什在自己店铺并没有看到他以往经验中的那种繁荣景象，呈现在他眼前的都是赤字。“我们当时靠存款、家人投资和信用卡拆借度日，”他回忆道，“直到2004—2005年，生意才开始慢慢稳定，可以自负盈

亏，并且慢慢开始还贷。”

但是，这种稳定的局面并没有持续多久。2008年的经济大衰退迫使霍雷什辞退了员工。当地的几家画廊都倒闭了。画廊不能通过买保险来抵御经济危机，霍雷什只好借助家庭这个由来已久的非正式担保。“我妈妈当时到画廊来义务帮助我，我真是非常幸运。”他说。当生意又好转起来的时候，他就给母亲支付薪水，雇用她为画廊总监。

大多数人根本看不到这类风险，包括经常抱怨画廊高额佣金的艺术家。（上都的佣金是销售价格的40%—50%，艺术家每幅画有50%—60%的收益，这在当时很有代表性。）霍雷什说，没有经验的艺术家常常抱怨佣金，而自己卖过作品的艺术家才懂得促成交易所需要的努力和挑战。艺术家有很多选择，那些委托画廊出售作品的艺术家很看重画廊为自己所做的一切。不过，就算市场营销活动很容易被人注意，画廊的艰难时刻也很容易被忽视，这主要是因为画廊有意这么做。“就算日子不好过，画廊也会竭尽全力营造一派欣欣向荣的景象并从中受益，”他解释道，“你不会希望你的顾客感觉到你正身处困境，怀疑你是不是还能继续经营。即使你不能承受大衰退的后果，艺术家也很可能看不到这种

情况。”

霍雷什所描述的现象对其他中间人也适用。所有靠客户吃饭的人都想展现成功，而不是失败，即使那些失败不是他们的错。潜在合作者会通过结果去判断中间人，根本不会考虑结果到底是因为运气还是能力。因此，演艺经纪人会吹捧自己的客户多么出名多么成功，而不会提及你根本听都没听过的客户；地产经纪人会跟你谈那些成功出售的房子，而不会提及很多个月后依然挂牌待售的房子；风险投资人的网站上也都是他投资成功的项目，而不是那些无名项目。最终的形象并不是客观的，而是会受到中间人刻意塑造积极形象的干扰。除了在形象管理上煞费苦心，中间人还会对风险进行小小的掩饰。成功的创业者会提起过去的失败挫折，而那些失败的创业者（验证了坚持不一定都有回报）则不会有一个听众。我们常看到票贩子把票卖得比票面价值高很多，却很少看到他们兜售那些不怎么受欢迎的演出门票，他们宁愿待在家里也不愿意去做这种差劲的投资。观众们即使知道这种“成功偏差”，也不会觉得纠正它很重要。造成的结果就是，风险承担者的工作看起来没有实际中那么危机重重。

“我不想只依靠一个艺术家”

诚然，中间人的工作有风险，但是中间人与他们的合作伙伴相比，还是能承担更多风险。他们比买方和卖方接触的人更多，应对某些风险的本领也更大。就拿画廊和艺术家的例子来说。正如霍雷什所说：“很难想象还有比艺术品市场对艺术家来说风险更大的市场了。”他感同身受，知道自己的事业和艺术家紧紧相连，总是鼓励艺术家尽可能地多样化经营。尽管大多数画廊都要求地区专营权——比如，霍雷什签约的艺术家不能把自己的作品卖给斯科茨代尔市的其他画廊——但是艺术家可以在全国甚至全世界推广自己的作品，霍雷什鼓励他们这么做。这样的话，即使一个城市出现低谷，至少还有别的机会去弥补这个损失。艺术品位是相当主观的，在一个地方卖得不太好的作品可能在波兰却很受欢迎。波动性不可避免，哪怕是已经很成功的艺术家，其作品销量也是不可预测的。“这个月可能不错，”霍雷什观察到，“但下一笔成交可能是几个月又几个月之后的事了。”

这种饥一顿饱一顿的情况并没有规律，不能被称为循环，但画廊经营者可以避免这种情况的发生。他们也会遇到风险，就像霍雷什开业时候的遭遇那样，但是因为签约了很多艺术家，所以在处理艺术品市场这种不确定性的时候，他们处在更有利的位置。第一，无论他合作的艺术家多么成功，他都不会把所有的鸡蛋放在

一个篮子里。“我不想只依靠一个艺术家，”他说，“那样的话，我就太过脆弱了。”

同样的规则也促使他签约了很多类型的艺术家。在纽约曼哈顿的艺术区苏豪区，热门画廊和著名艺术家强强联合，但也有很多无名画廊是艺术家自掏腰包才展示其作品的，霍雷什觉得上都“正处在这两者中间”，有多样化经营的空间。在他的画廊中，从地区知名的艺术家到全国知名的艺术家，致力于各种形式和原料的创作，包括绘画、雕塑、摄影、玻璃、珠宝等。艺术品的价格范围也很大，既有路过进来看看的游客可以接受的价格，也有几千美元的雕塑，1500—7500美元不等的画作。霍雷什还开展了网上业务，通过这个渠道，他能代理更多艺术品，只是佣金比较低。

霍雷什不可能规避像2001年和2008年这种全行业的风险，但是他致力于多样化经营来规避风险。在这个行业里，多样化经营不仅帮助了他，在某种程度上，也降低了交易伙伴的风险。如果没有画廊经营者，艺术家要自己支付租金和其他市场费用，不知何时才能收回成本。大多数艺术家都不能承受这种赌博。比如，一个艺术家有自己的画廊，只展示自己的作品，如果几个月卖不出去一幅作品，她的市场预算就消耗殆尽了。霍雷什的多样化经营使

他能保持一些艺术家作品的库存，因为其他艺术家作品的成交额足以支付租金和其他费用。在别的行业，中间人多样化经营的能力为交易伙伴带来了极大的利润。下面就来介绍一个鲜活的中间人案例：世界上最大的海产品枢纽。

## 鱼市场的中间人

你在东京任何一家餐厅吃的金枪鱼，都来自东京最著名的鱼市——筑地市场。这里有40个足球场那么大，出售的产品从海带到鱼子酱，应有尽有，每年的海产品成交额高达55亿美元，是全世界最大的海产品枢纽。不论你在新宿商业大厦的顶层餐厅用餐，还是在地铁站的午餐柜台买便当，抑或是在离城中心几英里外的小区寿司店随便吃吃，所有餐厅的金枪鱼都是从这里采购的。这些在东京的餐厅都在筑地市场买鱼，他们按照顾客中意的品质采购一天所需的分量。

诚然，鱼是很容易变质的。厨师都是亲自来选购，但这些金枪鱼在卖给厨师之前，还要经过至少两个中间人。第一个中间人是筑地市场的拍卖行，天亮之前，他们就从几十个固定的渔民那里收到委托贩卖的鲜鱼。拍卖行从成功竞拍的第二个中间人那里赚取

佣金。这第二个中间人就是那些买来整条金枪鱼的批发商，一两个小时之后，他们就在各自的摊位上，将一块一块的金枪鱼肉摆上货架，数以千计的餐厅和城中美食地图上的夫妻小店都是他们的顾客。整个过程不过几个小时，筑地市场除了金枪鱼还有很多其他海鲜,比如农场养殖的黄尾鱼、从迈阿密运来的龙虾。这里有各种各样的拍卖行、各种各样的批发商，以及各种各样的餐厅经营者、选购者所需的各式海产品。

表面上看，这个过程就是传统的“大量采购，分批出售”：一个人买很多东西，然后分批分类小量卖给别人。但实际上，还有别的门道。“别的门道”和金枪鱼的体型与价格有关，其他鱼类则相形见绌。普通的4—8磅的金枪鱼，两三美元就可以买到。而一条蓝鳍金枪鱼随随便便就可以超过600磅，要远高于其他大型同行买家能够给得起的报价。金枪鱼很受欢迎，而且数量越来越少，所以整条鱼的批发价格很高，一般都在10000—20000美元。

上面所说的一切表明，买下整条金枪鱼的批发商其实承担了很大的风险。人类学家西奥多·贝斯特（Theodore Bestor）在关于筑地市场的全面研究中解释过，就算买方有时间去检查每天捕上来的鱼，他们也不能断定鱼的品质：他们会从身体的形状、鱼皮的状



态以及切下鱼尾的地方去判断鱼的品质。如果一条金枪鱼表面上看起来不错，里面却都是寄生虫怎么办？如果这鱼被冷冻过了怎么办？这些情况都发生过，这两种情况以及其他类似的情况都会造成买方的重大损失。不幸的是，除非把鱼买下，拿回到摊位，把鱼切开，否则没人能确定鱼的真正品质。

餐厅经营者不用担心这些风险。当他们到批发商的摊位购买时，金枪鱼已经被切成条、块或者其他形状摆在那里，已经能用肉眼辨别新鲜与否。这条金枪鱼如果有病或者有些部位不太好的话，批发商和拍卖商已经都处理过了，这些都是托了“金枪鱼法院”的福。买鱼的厨师甚至都不需要知道，是法院规定批发商仔细检查，还是法院下令拍卖行退还批发商全部或部分支付的价格，中间人就承担了所有的风险。

纵观很多行业，都是如此，尤其是在风险不可预测的情况下。一方面，判断不足或者其中某一方没尽力会造成一定问题；而另一方面，大自然的不确定性也是一个因素，律师称之为“不可抗力”。风险承担者协助买卖双方平稳处理交易中可能遭遇的一切变动，不论是有保险的灾祸，还是币值波动，或者是日复一日的需求变化。

为什么中间人应该承担风险？一方面，他们比交易伙伴更有能力去分散风险，通过分散风险以求收入能够弥补损失。画廊经营者签约几十个艺术家，尽管不能避免全部风险，但还是可以分散不少风险，上都就是一个例子。出版社一年列出几十个甚至更多的书目，也是一种“赢得一些，失去一些”的态度，出版社不会依赖一个作家，因为一般来说，一个作家两年才能写出一本书。同时，出版社为了降低作家的风险，还会按照未来销售预估的一定比例来提前支付报酬。出版行业不太景气，尽管出版社已经把一部分风险转移到作家身上，比如说“预付金”现在基本不提了，但出版社还是承担着很多风险，编辑、封面设计、印刷和相关费用都是由出版社支付的。自费出书的作家得自己支付这些费用，还寄希望于能多拿一些版税来平衡这些费用。在一个自费出版物销量不超过150册的市场上，这几乎是不可能的。有些出版社每年出版几十本书，和作家相比，他们抗风险能力要强得多。

## 分摊风险的前景和危害

有一条普遍的真理，即最能承受风险的一方如果承担了风险，那么交易双方都会受益。中间人能承受风险，并通过收取风险溢价从中获利。越想规避风险的一方，越不会介意支付风险溢价来降

低风险。可是为什么我们看不到中间人承受绝大多数风险呢？

这个风险分摊问题的答案还是逆向选择和道德风险的老问题。世界上绝大多数的经济产出都是努力和机遇的结合体（或者说是技能和运气）。一个销售人员卖出多少产品和很多因素有关，比如她的努力程度，她的销售能力，还有很多完全不在她掌控之内的因素，比如产品质量和经济形势。销售人员不应该为这些外部风险负责，她所在公司（有很多销售人员）能更好地承担这些风险。那是不是公司应该不论销售人员卖出去多少产品，都发一样的工资？这是一个很难回答的问题，它与一系列因素有关。我们看到，尽管在很多成功的企业里，有按小时支付工资的员工和佣金制的销售人员，但是固定工资体系不相称地会吸引无能销售人员，且导致有能力的销售人员消极怠工（道德风险）。逆向选择促使有能力的销售人员都去了按工作表现支付报酬的公司。总而言之，一方越是认为风险大，另一方努力工作得到的激励就会越少。这是一种压力：一方面，双方要从分摊风险中获利；另一方面，分摊风险改变了动机，也增加了风险。经济学家非常熟悉这种风险分摊和激励的权衡，这种情况在很多环境下都存在，而不仅仅存在于销售领域。成功的中间人靠分摊风险和为买卖双方提供激励而立足于世，他们也深深明白这个道理。但根据普通人对

中间人决定的评价来判断，我们中的很多人似乎并不明白这个道理。我们来看看下面几个例子：

- 单身妈妈支付公寓的按揭贷款有困难，准备再次贷款，可是申请被退回了，因为她最近刚刚失业，这也是她还贷困难的原因。而马克·扎克伯格（Mark Zuckerberg）却用自己那栋595万美元的大宅再次贷款成功，并且利率只有1.05%，比全国平均值的一半还低。

- 一名50岁男子罹患晚期前列腺癌，正在进行激进治疗，他申请了一份人寿保险来保障家人，以防最坏的情况发生。保险公司拒绝了他，让他12个月后再申请。与此同时，同一家保险公司向年轻家庭做宣传，希望他们能每月支付低额保险费来购买保险。

- 一个意气风发的儿童绘本作家从来没有出版过一本书，她把自己的手稿寄给儿童绘本市场的出版经纪人，可是完全被忽视了。而与此同时，某电影明星的第一份手稿却有很多经纪人争相为她出版。

你看出什么名堂了吗？人们觉得这些事情很讽刺，甚至不道德。为什么不和最需要你的人做生意？而那些管理风险的人却并不这

么看。

公众认知和风险承担者的观点不同，下面还有一个有趣的例子。这个例子来自精算师协会开展的保险公司公众认知调查报告。该报告指出，风险分级——根据风险的成本来分类——是保险行业的基础部分。如果这方面没做好，会导致很多可怕的后果。报告中，一名精算师分享了某个在这方面出了差错的保险公司的故事，这是一家主营财产保险业务的公司，它当时决定开展汽车保险业务。“新的管理层认为，居住在芝加哥蓝领社区的人们受到了不公正的待遇，他们的汽车保险费率太高了，”一名精算师回忆道，“基于这种信念，管理层没有理会精算证据，决定这些蓝领社区居民的汽车保险费率应该和其他几乎不出汽车事故的人群的费率一样。”报告上这么写着。这家公司名叫Prudence Mutual（意为“相互谨慎”），精算师冷淡地强调说，这个决定却极为不谨慎，因此，该公司最终破产了。

研究者通过关注风险分级，发现公众根本就不相信保险公司会努力去避免灾祸，这对保险公司和保单持有人都没有好处。事实上，大众对风险分级的看法和保险行业从业者南辕北辙。保险行业从业者认为风险分级是一种公平合理的做法，低风险人群不必

为高风险人群埋单，而公众则认为风险分级不公平。保险行业从业者把签单看作目标，而公众认为保险公司会拒绝理赔。保险公司认为设计风险分级的目的是避免逆向选择带来的种种问题，比如避免伤害全部人的利益，避免提高每个人的成本，但是公众则认为这是为了压榨利润。

保险行业是通过承担风险获利的传统行业，存在风险的其他行业中间人也面临着同样的困扰。保险公司拒绝理赔的观点和把中间人看作“看门人”的观点一样，都忽略了一点，那就是中间人如果不信守诺言，就根本赚不到钱。要想在不确定性中发展，就要积极地迎接风险。就像前面“认证者”和“强制者”那两章所写的那样，中间人必须具备避免逆向选择和抵抗道德风险的能力。因此，从风险中获利，如同成功的保险公司一样，中间人必须能够分清下面这两种风险：

内部风险。这是我的叫法，其实是金融学者所说的“交易对手风险”，它指的是因为交易合作者的特点和行为而产生的风险。换句话说，内部风险是由信息不对称（逆向选择和道德风险）造成的。承担风险的中间人应当避免内部风险，这种风险既会给他们自身也会给合作伙伴带来损失。比如，放款方在处理无职业无财

产的人员借款时，应当小心又小心、谨慎再谨慎。

外部风险。经济学家称其为“外生风险”，律师称其为“上帝的作为”或者“不可抗力”。这些风险人们无法控制。承担风险的中间人应当接受这些风险，他们可以通过分散投资来减少不确定性。避免外部风险似乎是一条安全之路，但其实是沒有好好利用风险积极的一面，俗话说得好：“不入虎穴，焉得虎子。”当中间人只是简单地避开外部风险时，他为交易双方提供的价值会少很多。当他接受外部风险（同时避免内部风险）时，他们就能通过承担风险获利。如果他们做得足够好，还会赢得英雄般的尊重，这对大家都有利。

为了说明在现实中如何区分内部风险和外部风险，我们来讲一个超级成功的风险投资人的故事。

## 风险投资人：打开闸门

小迈克·梅普尔斯（Mike Maples Jr.）是闸门资本投资公司（Floodgate）的创始合伙人，这是一家小小的风投公司（微风投资公司）。因为早期投资了Twitter和DemandForce（营销软件公司）这两家公司而在业内声名鹊起。

梅普尔斯曾经是得克萨斯州奥斯汀市一家企业软件公司的创始执行总监，离开那家公司后，他开始用自己的钱投资创业公司。2006年创办闸门资本投资公司，标志着他成为一名天使投资人。到本书写成之际，闸门资本投资公司共投资了129家公司，其中31家已经“退出”——30家被大公司收购，还有一家（教科书租赁公司Chegg）已经上市。其他的持股公司，特别是Lyft和TaskRabbit，也快要到达成功退出阶段。梅普尔斯很自信，但对自己的成就表现得很谦虚。他有得克萨斯口音，说起话来“嗯”“啊”特别多，尤其是在他把自己早期的成功归功于运气时，或是在他把自己第一次投资经验归功于他人的时候。

像别的风险投资人一样，梅普尔斯一直在寻找和投资那些可能会成为大众赢家的公司。不像那些野心勃勃的投资者，他和公司的合作伙伴安·缪拉-郭（Ann Miura-Ko）从来不投大家都想投资的那种公司。他们反其道而行之，专门找他们所说的“雷霆蜥蜴”，即还在襁褓中的“哥斯拉”。闸门资本投资公司的投资相对较小——一般少于100万美元，有时只有5万美元——那种动辄投资1亿美元的风投公司承担的风险太大了。“作为投资者，拿大把的钱投在颠覆性的点子上其实是作茧自缚，”梅普尔斯告诉我，“点子越颠覆，创业早期听上去越疯狂，你放大量金钱在这样的项目



上就会更不放心。不过如果少投点钱，你会感觉能承受这些风险。我的观点是如果你想投资一个颠覆性的公司，那么最好分成10次，每次50万美元，而不是一次500万。”他并不是暗指那些大公司把鸡蛋都放在一个篮子里——所有的风险投资人都能看到一堆公司的创业计划书——而是说要谨慎对待大笔投资，不轻易放过每一个投资成功的可能性。“有很多合伙人的大公司每笔投资都很大，他们更需要规避风险。”梅普尔斯说。

保罗·格雷厄姆（Paul Graham）是Y Combinator公司的创始人，也是投资种子阶段创业公司的坚定主义者，他在一篇题为“风险投资吸纳理论”的文章中直接表明了自己的观点。他说，每次投资都是几百万美元的大手笔，因为大额项目的管理费对公司来说会成为一种激励。他写道：“这也能解释为什么风险投资人做决定时会特别苦恼，以及为什么他们像进行体腔检查一样尽职调查。因为风险很大，他们必须谨慎。”

尽管一些大公司确实做得不错——红杉资本、Accel、安德森·霍洛维茨基金和格雷洛克风险投资公司——但是过大的体量一定会妨碍高额回报。大公司不光投入多，还有许多合伙人，最终决定的时候一般采用表决制。所以即使大公司里一两个合伙人想投资

某个疯狂的创业公司，可是其他合伙人如果不愿意，那么在表决阶段就无法通过。就像梅普尔斯所分析的那样，这类资金很难投给那些最离经叛道的公司。可是闸门资本投资公司则不同，它没有几个合伙人，也不用表决。合伙人之间不用互相猜忌。梅普尔斯说他们内部的口号是：“就是赢！”

## 接受外部风险：非共识和正确

当梅普尔斯说起为疯狂的点子投资时，他所指的是自己接受了外部风险，因为疯狂的点子孕育了巨大的商机。这并不是说梅普尔斯认为投资就像掷骰子一样随意。他很清楚这一点，他说：“我们认为没有一家公司是一张彩票。”他把自己的成就归功于公司有限合伙人为了高额回报而进行的精心选择，每个投资都符合两个标准：“非共识和正确”。这是一个在精英风险投资人的圈子里很盛行的观点。

非共识指的是那些疯狂的点子。“在创业者陈述的时候，我们最喜欢听到的一句话就是‘我不确定这是不是合法’。”他说。Lyft的创始人洛根·格林（Logan Green）和约翰·齐默（John Zimmer）当初就说了一模一样的话，他们清楚地知道他们所设想的汽车共享

计划和现行的出租车管理办法肯定是冲突的。梅普尔斯并不是要支持非法或是不道德的创业公司，他支持的是那些挑战现行不合理法规的公司，这些法规曾经是为了保护消费者的利益而制定，现在却不能代表消费者的利益。在之前的章节，我们讨论过，在先进的评价系统里的强制者能比政府部门起到更好的作用，引发更多更好的行为。可以这么说，比起合法，梅普尔斯更支持公平公正。为什么他喜欢法律灰色地带呢？“投资这种领域很好，因为长时间不会有竞争者。”他解释道。（尽管Uber也有类似的汽车共享计划UberX，梅普尔斯指出Lyft起步的时间比Uber发布UberX要早。）最终，法律是支持创业者还是严惩创业者，这是一个巨大的风险，许多人害怕承担，这恰好是其魅力所在。如果最终公平占了上风，那么收益将会是巨大的，因为它是非共识性的创举，所以没有其他人来与你分割市场。请注意，这也是外部风险，而不是内部风险。比方说，创业者没有懈怠工作而损害投资人利益，因为这样做他自己也会有所损失。梅普尔斯知道怎么避免内部风险且同时接受外部风险。

迈克·梅普尔斯并不是一开始就认可这种投资非共识和正确项目的观点，他当然也不是唯一一个有这种想法的风险投资人。马克·安德森（Marc Andreessen）是当下最知名的风险投资人之一，他用

一个“2×2”的矩阵表示创业公司，而风险投资人应该关注非共识和成功的那个象限。即使最杰出的风险投资人也会出错，因此别说你不可能知道哪个公司会成功，你其实肯定知道哪个公司是属于非共识的。安德森和合伙人本·霍洛维茨（Ben Horowitz）也多少以此为原则选择投资项目，他们的灵感来自投资顾问安迪·拉切列夫（Andy Rachleff），拉切列夫曾经是基准资本（Benchmark Capital）的合伙人，也是Wealthfront这家通过科技改变投资咨询行业的公司的创始人。而拉切列夫的“投资偶像”是霍华德·马克斯（Howard Marks），这个矩阵就是他画的。曾经是创业者现在是风险投资人的彼得·蒂尔（Peter Thiel）曾问道：“你觉得重要的真相里，哪些是没什么人赞成的呢？”拉切列夫也提到了例外论观点：逆向真理，也就是非共识和正确。

明白非共识的点子能带来最大的回报，这仅仅是第一步，因为最困难的是判断“正确”这部分。梅普尔斯在成立闸门资本投资公司之前就投资了Twitter。现在大家都能看出来这是一家超级成功的公司，还可能很“事后诸葛亮”地说投资这家公司简直想都不用想。不过最初投资时的情况并不是这样的。梅普尔斯回忆道，有几年，周围的人都嘲笑他投资Twitter。“早期时，人们会说：‘你怎么会投资一家做出来的产品只能用140个字描述的公司呢？这

真是我听过最愚蠢的事情了。””

投资了人人都觉得愚蠢的点子，就会产生这种问题。安德森说，人们曾认为爱因斯坦是疯子，也认为查尔斯·曼森（Charles Manson）是疯子，我们知道总是有这样的一类人。疯狂的点子总是具有冒险性，结局也往往出乎意料。可能极度成功，也可能超级失败，但是谁又能提前知晓呢？

## 从幂定律中受益

风险投资人有一个方法可以帮助他们进行此类重大决策，即两个极端并不是对等的。彻底失败的损失是有限的，大不了失去50万美元或者500万美元，而如果大获成功的话，价值则无法估量：有些顶级公司在退出阶段估值为5亿美元，甚至更多。风险分析家纳西姆·尼古拉斯·塔勒布（Nassim Nicholas Taleb）是《黑天鹅》（The Black Swan）的作者，他认为风险投资具有反脆弱性，总是随机获利。他写道，为了达成反脆弱性，需要减少失误的潜在成本并扩大潜在收益。“成功和失败之间是不对等的，这使得在乱序和不确定性中能够求得利益。”当你的失败有限而成功无限的时候，你就应该去拥抱风险。

这个道理恰好解释了风险投资，风险投资的回报遵循幂定律分配，这和我们熟悉的“80/20法则”差不多，只不过幂定律分配更加极端。研究表明，80个世界上最富有的人共计拥有1.9万亿美元资产，这相当于地球上财富排名靠后的一半的财富的总和。在《黑天鹅》一书中，塔勒布用了一个词语去形容这种极端的分配方式，那就是“极端斯坦”（Extremistan），具体指的是独立事件或者数据占整体的比例极不协调。风险投资就是极端斯坦，一年几千个项目的风险投资，也许只有大约15个能脱颖而出。这其中只要有一个项目——下一个Google、Facebook或者Twitter——令你赚翻天，剩下的项目都赔钱也没关系。彼得·蒂尔在《从0到1》（Zero to One）一书中说这是“风险投资最大的秘密”。“成功的基金最好的投资往往大于或等于这个基金所有其他投资的总和。”2004年，蒂尔向Facebook投资了50万美元（当时他还不是风险投资人），2012年，Facebook上市的时候，市值超过10亿美元。我们常常把激进的赌注和突然出现的亿万富翁联系在一起，对于蒂尔来说，他自己就是这样的人。

这种回报形式意味着，那些没有足够大收益潜力的公司根本不值得投资。在一个热门行业中，投资一个看上去还不错的项目毫无意义，尤其是在你只能投有限的几个项目的情况下。即使这个项

目成功之后，投资翻番，它也不是个好项目，因为对回报的期望值会稀释组合的收益率。

当然，没人能保证风险投资人投资的公司能带来大规模回报，但风险投资人也并不是全靠运气。一方面，他们获取信息来帮助自己做决定。比如，梅普尔斯认为Twitter不仅是一个非共识项目，也是个正确的项目。Twitter的创始人埃文·威廉斯（Evan Williams）曾经做过博客运营商Blogger。“埃文说，‘我做Blogger的时候，有超过100万人在写博客，我估计如果我做更便捷的微博客，会有1000万人使用。’”梅普尔斯回忆道。梅普尔斯给Twitter投了第一笔种子基金，和创始人一起验证了他的假设——早期结论如果有希望的话，还会继续接下来的几轮投资。（今天Twitter每月的活跃用户有2.7亿人。）微博客会流行的点子可能并不一定完全正确，但是创始人的独特观点使这一切不再是灵光一闪。

## 谦虚的好处

梅普尔斯有别于其他风险投资人的一大特点就是愿意听取创始人的独特观点，而不是仅仅依赖自己的经验。经济学家谈起非正式

信息的时候，总会把它看作一个问题：总是存在这样的风险，拥有更多信息的一方会利用信息缺乏的一方，比如怀疑、欺骗和不信任。而梅普尔斯为我们展示了头脑开放的中间人能从拥有信息的创业者那里获益。比如，当他听到Chegg这个项目的时候，他知道，创业者在预测大学生会租教科书的时候是掌握了完全信息的。大学教科书真的非常昂贵，Chegg的创始人认为他们可以像Netflix（奈飞）的电影事业一样，做一番教科书事业，大学生一定会争相注册，而公司最终的成功证明他们是对的。可是当时绝大多数的风险投资人都不愿意投钱给它，因为这些风险投资人都很有钱，根本不在乎给自己的子女支付教科书的那点费用。“风险投资人根本不可能理解一个负债累累的大学生为什么要去租教科书，风险投资人的世界里没有这回事儿。”梅普尔斯说。他直接说出这一点来很不容易。这件事和其他类似的事情告诉我们，有些风险投资人不但脱离现实，而且非常自大，以至根本不能觉察到自己脱离了现实。他们过于自信，根本不认为比他们商业经验少的人会知道他们所不知道的事情。梅普尔斯和Chegg的故事让我想起SitterCity的创始人吉纳维芙·蒂尔斯在和风险投资人聊自己的创业计划时的遭遇，其中一个风险投资人轻蔑地说：“我夫人就能搞定这一切。”



这种轻蔑的态度是看门人式的中间人的职业缺陷，也是梅普尔斯极力想要避免的。当你在工作中经常拒绝别人时，当你能掌握大笔资金的去向时，你有可能会被这种权力冲昏头脑。心理学家发现，掌握权力的人，他们的所看所思所做是很不一样的，令他们接纳不同的观点也是很不容易的。研究显示，人们都会基于自己的经验而存有偏见，权力越大这种情况越严重。有一个很明显的实验验证了这个趋势，那就是心理学家亚当·加林斯基（Adam Galinsky）和同事做的“字母E实验”。在该实验中，研究者要求参与者在感觉强有力和感觉无力之后分别在额头上写字母E。感觉强有力的人（通过回忆他们管理别人的时候）也即按照自己视线的方向写E的人是感觉无力的人（通过回忆过去无力的时刻）的三倍。感觉无力的参与者更倾向于把字母写给别人看，也更为别人考虑。梅普尔斯有相当大的权力，但是仍然保持着谦虚的态度，他对创业者的态度始终是开放的。

他对女性创业者的态度也非常开放。最新研究表明，在计划书完全一样的情况下，人们更愿意接受男性创业者的商业计划书（尤其是相貌堂堂的男性）。投资者曾经把这作为投资与否的因素，而如今在众创的大环境下，这样做不合时宜。“我是个孩子的时候，在科技产业里是极客（geek）和极客做交易，”梅普尔斯回

忆，“后来，极客和全世界做交易，因为那时世界已经连通起来。现在，我和安·缪拉-郭在寻找新一类的创业者。在过去的10年里，想创业就得募集资金，沙山路（Sand Hill Road，风险投资的代名词）对科技创业者有一种既定的印象：20岁出头的白人青年、技术达人或者是电脑黑客。那就是典型的你该投资的人。”在B2B（企业对企业）的模式里，一个公司把产品卖给另一个公司，创始人看上去有点不同，但仍然还是那个他。“我们觉得创业的低成本就是创业民主化，”梅普尔斯说，“创业者不知道从哪儿就冒出来了，男男女女，不同种族，不再是沙山路高高在上地决定谁是创业者，人们能够自己创业。这渐渐从根本上改变了创业的本质，也改变了对公司创始人和公司成功的定义。”由于创业变成了很多人都能做的事情，而且各种人都能创业，梅普尔斯说，他和缪拉-郭想加速这种趋势。即使在这种氛围下，创业者还是需要通过风险投资人来进入资本市场。“即使你是利娅·布斯克（Leah Busque），正在创办TaskRabbit，如果没钱的话，主意再好也没有用。”

## 逆向思维带来机遇

在参加活动和接受媒体采访时，闸门资本投资公司的合伙人多次

强调了上述观点。风险投资人做得越多，投资的次数越多，越会成为对创业者友好的风险投资人，特别是在非传统意义的创业者之中。这使闸门资本投资公司在和其他风险投资人的优质交易竞争中处于上风。闸门资本投资公司投资的公司中有1/4属于女性创业，同时1/4的公司也在推荐闸门资本投资公司。如果下一个利娅·布斯克正在找种子阶段的资金，闸门资本投资公司肯定排在她的风险投资人名单前列。“我们认为未来5—10年，有女性创业者的公司估值将会超过500亿美元，”梅普尔斯说，“因为我们不是一家只给6英尺高的白人男子投资的公司，所以我们会受到女性创业者的青睐。”有研究支持这种观点。2004年的风险资金研究发现，名声好的风险投资人抛出的橄榄枝被接住的概率是其他人的三倍，并且他们在入股公司的时候更容易获得10%—14%的折扣。现在，风险投资人的名声传播得很快，对创业者友好的新晋风险投资人比比皆是。以前，研究风险投资的哈佛大学商学院教授乔什·勒纳（Josh Lerner）说过：“风险投资行业就像一个与世隔绝的家庭作坊。”而现如今，一切都在悄悄地改变。创业者在TheFunded这样的创业社区和论坛上互相讨论，风险投资人自己开博客寻求曝光度。比起10年前，创业者更容易获得风险投资人的信息。过去，一家风险投资公司就算自大或者性别歧视，仍然

能吸引很多创业者，现在如果还这么做，公司的名声可就要大大受损。跟得上潮流的风险投资人占据着优势。

梅普尔斯投资女性创业项目，完全是为了他的投资人获得高额回报，而不是因为他想去纠正社会的偏见，不过他的确凑巧成了英雄。英雄通常是指一个人冒着风险为他人做好事。英雄既得冒着风险又得有利他主义，这也是为什么普通的消防员比埃维尔·克尼维尔（Evel Knievel）这样世界知名的“超胆侠”更容易被认为是英雄。梅普尔斯冒着有些投资项目被嘲笑的风险，展示出他的魄力，为投资人和创业者都创造了价值，他现在已经双方都认可的合作伙伴。他投资的公司创造了新的工作岗位，并提供了没有他根本不可能存在的新式服务，他变成了更多人的英雄，尽管大多数人都不知道他是谁。

## 向微风投学习

梅普尔斯是优秀风险投资人的完美典范，他的故事对其他中间人有没有启发呢？我觉得是有的，因为中间人经常处于“极端斯坦”的境地：创业公司成功后的种种事务都是按照幂定律分配的，而非我们上学时所学的普通（正态）分配。几年前，两个心

理学家分析研究了50多万名各行各业工作者的收入，如学者、运动员、明星和政治家，他们发现从整体上看，个人收入符合幂定律，大多数人的收入在平均值以下（超过93%）。普通收入者没什么好抱怨的，这真的是因为各个行业的顶尖人士表现得太出色了。尽管低收入人群众多，但是巨星们还是明显地拉高了平均值。换句话说，大赢家都是例外，他们本来也应该符合普通分配，而分布长尾里的那些失败者其实是常态。创业公司也是这样，每年有成千上万家公司，却只有大约15家脱颖而出。

在互联网领域，这样的不公平现象更明显，部分原因在于信息的快速扩散造成了更强烈的富者更富效应。在“认证者”一章中，eBay的超级卖家靠着高评价吸引买方，他们在eBay的整体销售中所占的比例异乎寻常得大。互联网内容的受关注度也是同样的模式。在2003年的一项博客研究中（那个时候我们还叫它weblog），社交媒体学者克莱·舍基（Clay Shirky）统计了433个博客里的链接数量，发现前12个博客（少于整体数量的3%）就占据了20%的链接数量。这虽然不符合80/20法则，但是大致趋势是同样的。Twitter的受关注度符合幂定律，YouTube上的视频也符合。我们有理由相信，在互联网世界里，赢家通吃的现象普遍存在。

这对中间人承担什么风险有何种启示呢？答案无疑取决于赌注的成本。在《长尾理论》（The Long Tail）一书中，克里斯·安德森（Chris Anderson）阐释了互联网的幂定律变化内涵，互联网的库存和产品分发成本都很低（像Amazon和Netflix这些数字中间人一样）。如此一来，安德森评论道，这就有了很大的选择空间：尽管单个产品的收入很低，但是所有这些加起来，他写道，长尾的总和就可以匹敌头部，尤其是多样性使得长尾不仅更长而且更宽。即便这些小利加起来没那么多，但因为单个产品的边际成本几乎为零，所以互联网中间人所承担的风险很小。

在《长尾理论》一书出版后，有更多的数据涌现出来。有些学者并不同意安德森的观点，哈佛大学商学院的安妮塔·艾尔贝斯（Anita Elberse）写了《大片理论》（Blockbusters）来反驳。不过，没有人反驳安德森的一个主要假设：互联网降低了分配成本。比如，贾森·霍雷什在网上能比在斯科茨代尔的上都画廊展示更多作品，在网上出售作品的佣金更低。

互联网中间人的成本和风险都低，但是优秀的中间人仍然可以按照自己的信念去投资，以此为卖方创造风险承担者应有的价值。这主要是因为卖方——和中间人合作的生产者——承担生产成

本，也即卖方承担风险。博客的作者或者视频的表演者花时间去创作，有时需要很长时间，但残酷的幂定律分配现实使这个作品淹没在众多作品之中，大众并不会关注到，只有很少的几个作品能够脱颖而出。不幸的是，无论是博客还是视频，作品质量和作者推广的用心程度都不是成功的决定因素。如果中间人是按照收益共享的方式（按照点击量、浏览量、访问量的模式）去推广作品，他们也会遇到销售经理按照佣金计算收入时同样的问题：他们得多付钱（平均来说）才能让不愿承担风险的创作者去承担风险，也许浏览一页支付1美元而不是几美分。中间人不提供足够高的风险溢价，却只想让他人承担风险，这相当于把自己最想拉拢的创作者往外推。不愿承担风险的博客作者创作出高质量的内容，他们更愿意为一个能支付足够酬金的平台（比如一本名声不错的杂志）工作，说不定还有交通补助。

因此，互联网中间人如果想吸引优秀的创作者，就要做好认证者，挑选出潜力股，给他们优渥报酬并强力推广。互联网的这种类型的投资有些回报丰厚（博客就像病毒一样，传播极快），有些则不知去向。借用迈克·梅普尔斯的比喻，内容不是彩票。中间人挑选比随机选择更好，这对无论中间人、创作者还是观众都有好处。

虽然说了这么多幂定律分配的事，但是我并不觉得所有承担风险的中间人都面临极端斯坦的境遇，都不能享受成功风险投资人所能得到的回报。即使在面对日常风险的工作环境中，在普通分配，也就是在塔勒布称之为平均斯坦（**Mediocristan**）的情况下，中间人还是能够通过承担风险来得到交易伙伴所不能达到的利润。其实，这是中间人最古老的角色之一。

## 没有卡车的卡车公司

在Lyft和Uber出现很久之前，甚至在移动设备和互联网出现之前，罗宾逊全球物流（**C. H. Robinson**）已经成功了。这家公司成立于1905年，2014年在美国年度最强公司排行榜《财富》500强中排名220位。公司年收入127亿美元，排名位于家居品牌玩具反斗城（**Toys“R”Us**）和诺德斯特龙（**Nordstrom**）之前，也在Facebook和哈雷-戴维森（**Harley-Davidson**）之前。如果你没听过这个位于明尼苏达州伊登普雷利市的巨头，只是因为你不是它的客户：不像Lyft和Uber给忙碌的城市居民解决交通问题，罗宾逊是为公司解决货运问题的代理人，这些公司需要快速把货物从工厂、仓库或者零售商店运到别处。公司的核心业务和日常出行软件公司所做的事情其实是一样的。公司本身没有车队，只是扮演



着客户（托运人）和供应商（承运人）之间的中间人。公司拥有庞大的承运人网络——2013年的统计显示有43000个承运人——能为客户提供快速服务，而托运人往往只能接触到几个承运人，更不用说直接联系承运人。对承运人来说，他们当然很乐意出售额外的载荷量，不然也浪费了。比如你反正要从A地到B地，为什么不带上点货物赚点外快呢？

西北大学凯洛格商学院的苏尼尔·乔普拉教授（Sunil Chopra）告诉我罗宾逊全球物流的故事，他同时也是全球顶尖的供应链效率研究专家之一。像Uber这样按需提供服务是现在的流行趋势，互联网和移动技术也使整合供求信息变得比以往任何时候都更容易。罗宾逊全球物流的悠久历史显示，这种中间人的概念并不是最近才产生的。乔普拉指出，互联网出现之前就已经有了这些中间人，互联网只不过提高了他们一直以来所做工作的效率，消除了供应一方的波动性（供应方风险）和需求一方的不确定性（需求方风险）。“当供方有空闲产能但是其时间不可预知时，中间人就会开始发挥作用。”乔普拉解释道。

我们一般不这么看待风险，通常都会把风险这个词和危险或者损失联系在一起，金融人士称之为“下调风险”，其实还有和收益联

系在一起的，比如说“上升风险”。更宽泛一些讲，风险就是变化、波动、扩散和不可预测，即偏离稳定可预期收益的所有情况（积极或者消极）。供应链经纪人基本都是这么想的。大多数系统从稳定中获利，所以在绝大多数情况下，变化是一件坏事，库存不够满足不了订单（库存短缺）和库存积压（库存过剩）都是问题。其实，在相同的情况下，大多数人都更喜欢规模小一点，也就是说我们都想规避风险。在游戏节目里你赢得了100万美元，然后有机会通过抛硬币使奖金翻番或失去全部，你肯定会拒绝。因为奖金翻番的预期不能抵过失去全部奖金的风险。

在不可预期的环境中对可预期的偏好，为中间人创造了为交易双方减轻风险的机会。为什么中间人在降低风险上独具优势？风险投资人降低投资者的风险也是一个道理，那就是分散投资。中间人比如罗宾逊全球物流更能整合资源，像保险公司分摊灾难风险一样，它可以分摊需求方的时间风险。乔普拉是这么解释的：“我们都不知道自己什么时候会死，但是死亡率统计表可以告诉你‘在这个年龄段，本周有这么多人将会去世’。我们很难预知每个人的结果，但是整体结果是很好预测的。保险公司是否盈利就依赖于此。根据同样的道理，中间人在不知道到底哪些客户前来下单时，就可以粗略预测订单数量。而且，中间人能对供应

方进行同样的操作，在不知道具体哪些卖方可以提供产能的情况下预测产能的大小。这也是职业中介帮助客户公司的方法：提供短期劳动力以满足季节性和不确定的劳工需求。这么做的好处在于，分摊风险的中间人不用具体考虑哪一个或者谁，他们只需要知道总体数量是多少，就可以提供价值。”

乔普拉解释道，关于分摊风险能发挥作用，有两点必须说明：规模和不可预测性。规模的意思是根据大数法则，随着尝试次数增加，最终结果会越来越接近理论预期结果。比如，抛硬币正面向上的可能性是0.5（50%向上），但是如果只扔一次硬币的话是不可能验证这种可能性的：无论硬币哪面朝上，最终结果不是0就是1。这种孤注一掷的结果使得单次事件的风险非常大。再多抛几次硬币——比如6次或者10次——也很有可能全都是反面。

（如果你是个赌徒，你也许已经开始怀疑自己是不是陷入了骗局。）不过，当你抛掷更多次的时候——500次、900次、10000次——正面的概率会越来越接近50%。大数法则把不可预测的事情变成了可以预测的，即规模越大，越能更好地预测。这就是为什么保险公司都很大。“你不会想要去找一家只有100个投保客户的保险公司，你想找有1000万投保客户的。”乔普拉解释说，1000万用户分摊风险的结果是可以预测的。对很多中间人来说，

最小规模要求是比较低的，但具备一定规模往往是很重要的。只有10名司机的出行软件公司应对不可预测的需求，显然不如拥有100名司机的公司表现得好。只有10个合约工作者的职业中介，也不能满足客户零零散散的需求。“作为中间人，规模很重要。”乔普拉说。

还有一件事也很重要，那就是不可预测性。人们都喜欢可预测性，但中间人能因为不可预测性创造价值，没有风险就没有风险规避。乔普拉所说的“当闲置产能不可预测时，中间人就开始发挥作用”也是这个意思。如果作为供应方，你一直满负荷运作，那就不需要中间人来参与。比如，你是个豪华轿车司机，一直有一位固定的顾客（因为你可能就是某人的专职司机），你就不需要Uber来给你创收。如果你有闲置产能，且知道什么时候有空闲，那你也不需要中间人。比如你经营一家餐厅，每天下午2:30—5:00没有客人，这段时间关门休息就好。如果需求零零散散，乔普拉说：“这就是需要中间人为供求双方解决不确定性的情况。”

环顾周边，有很多这样的中间人。世界最大的出口贸易公司之一利丰集团（Li & Fung）位于香港，专门为沃尔玛（Walmart）、

西尔斯（Sears）、迪士尼（Disney）和其他知名品牌提供大规模的有时效性的产品。“利丰集团从不做常规订单，”乔普拉解释道，“但是当你的常规供应商短缺时，你需要赶紧找人帮忙，这个时候你一定会去找利丰。”《纽约时报》曾经报道过：“零售商找利丰，是看中利丰有独一无二的资源，既能够快速找到一个接货的墨西哥码头，也能迅速说服中国的布料工厂再做出1000平方英尺的丝绸，还能劝说孟加拉国的工厂降低订单价格。”

生产者寻找供应商的逻辑也是这样。汽车生产企业每天都需要三卡车钢材，它可以直接找钢厂订货，这种可预知的需求让汽车生产企业和钢厂形成了完美的合作关系。“中间人在这种情况下毫无价值。”乔普拉说。而工厂不可能预知什么时候设备会坏，一旦坏了，就需要更换零配件。工厂闲置着其他机器，干等着新配件的成本是很高的。这时，他们就会找中间人，比如McMaster-Carr和W. W. Grainger。举个例子，McMaster-Carr隔天就能把目录中超过50万种的机械、电子和其他配件送到你手上。所以如果离心泵坏了，或者梯形齿传送带断了，你不必等候多时就能很快用上新机器，也不用和成千上万的生产商保持联系。乔普拉说，在“MRO”行业（Maintenance, Repair and Operations的缩写，意为保养、维修和操作）里，基于这种情况而产生的中间人比比皆

是。“不可预测性是中间人提供价值的条件。”乔普拉说。

就在我采访乔普拉的前一晚，我家的热水器坏了，所以我对维修行业印象很深。给我安装热水器的水管工晚上不工作，所以得等到第二天上午才能安排维修。于是我还要再多等几个小时。当晚我就像生活在19世纪的人一样，拿着热水壶去洗澡，当时我多么希望有“管道修理工Uber”啊。如果没有一个管道修理工因为能在晚上接到很多活儿而愿意上晚班的话，那为什么中间人不能集中这些零散需求去安排一个修理工呢？的确，乔普拉也同意，这是中间人的商机，需求的不可测性给中间人提供了创造价值的可能性。

研究“等待时间”的学者给这类问题起了一个名字：“修理工困境”。它的关键之处在于，如何在闲置修理工最少的情况下最小化客户的等候时间。一个基本的结论就是：更多的修理工更多的机器会形成规模经济。数学家威廉姆·费勒（William Feller）在他的概率论经典教材中写道：“20台机器3个修理工，比6台机器1个修理工更经济划算。”一个小型管道公司哪怕雇佣一个随时候命的修理工都是浪费，因为不大会有人打电话来要求立刻修理管道，这位修理工绝大多数时间都在摆弄手指无所事事。为了负担

这部分闲置产能的成本，公司会给这类偶发紧急情况定一个很高的价格。而中间人在这类紧急水管事件中可以做得更好。为什么？乔普拉说，因为分摊风险的中间人一出现就会发生这样的事情：“紧急事件会变得像常规事件一样”。中间人能够预测有多少电话会打进来，并安排当时正好有空的修理工去修理。整体的闲置产能会下降，而减少浪费会让按需服务更便宜。一旦闲置产能变得不可预测，中间人就会在这种情况下保持效率的较高水平。“如果所有的修理工一直都很忙的话，中间人什么都做不了。”乔普拉说。

现在，有的城市已经出现了这种只要你打个电话就有修理工来服务的公司。他们必须面对分离内部风险和外部风险的挑战：修理工闲置是因为需求的随机变化还是修理工本身能力不足？为了保证自己的名声，这类中间人公司还要扮演认证者和强制者来区分和监督修理工。

再举一个其他行业的例子，有一种中间人可以用更短的等候时间安排医生门诊。ZocDoc就是这个重要领域的先驱者，它会匹配同一天或者同一周想要预约各科医生的患者，这些医生到上班的最后一分钟还可以预约，ZocDoc向医生收取月费。来网站上的病人

肯定会考虑ZocDoc上的医生是不是比别的医生医术差，因为其他医生光处理自己的患者预约就已经忙不过来了。为了解决这个柠檬问题，ZocDoc便通过收集用户（患者）的评价来完善医生的信誉度：这些评价既能让医生保持警觉，又能甄别出不合格的医生。类似的医疗预约平台Medicast在质量控制上做得更好，保证医生都是经过“甄选和认证”过的。这些中间人公司都明白，要做一个成功的风险承担者，必须同时解决认证者和强制者的信息问题。

即使没有风险和不对称信息，人们还是会面临需要中间人解决的信息问题。下一章我们来探讨这些问题。

## 第五章 礼宾者：让生活更容易

角色定义：现在消费者自己也可以完成很多传统的中间人工作，比如可以自己预订旅行、按照预算找房子、买卖二手车、管理投资。然而明智的消费者知道，可以做不代表应该做。当扮演礼宾者的中间人能够真正了解消费者的需求，并且能按照消费者的不同选择来制定相应的价格时，他们就可以为消费者创造价值。



## 幸存的旅行社

1999年，在旅行社协会支持下的一项集体诉讼案，指控12家以上航空公司非法密谋削减旅行社佣金。2003年，旅行社和航空公司旷日持久的法律战争终于结束，联邦法官支持航空公司，表示削减佣金并不是出于密谋，而是旅游市场的垄断竞争和自然发展造成的。随着Expedia和Travelocity这些网站的兴起，航空公司不再需要传统旅行社来提供客户，所以只要有一家公司停止支付佣金，其他公司很快也会这么做。

没有了航空公司的佣金（每单50美元），最终成千上万的旅行社将关门停业。不过令人惊奇的是，有很多旅行社还在继续经营，其中有一些还蓬勃发展着。位于阿肯色州小石城的旅行社Poe Travel就是其中之一，公司总经理是埃利森·波（Ellison Poe），这家旅行社被《漫游》（Travel+Leisure）和《悦游》（Condé Nast Traveler）两本杂志评为全国最佳旅行社之一。互联网成为她事业的助力，方便她为美国各地乃至海外的客户提供服务。20世纪50年代，波的父母创办了这家旅行社，早先的几十年里，公司的客户大多数来自小石城，而现在只有10%的客户是本地人。

Poe Travel是怎样在旅游行业的结构变化中存活下来的呢？在“萨拉·霍尔（Sarah Hall）”事件之前，旅行社就不再以航空公司的佣金作为主要收入来源了。并不是他们有先见之明，他们只是在佣金削减前就转变了经营模式，这和航空公司没有丝毫关系。“这一切都源于我的大家族和他们丰富的旅游经历。”波解释道。波今年51岁，活泼外向，因为父母工作的关系，她6岁时就已经开始环游世界了。“当时还是‘传真时代’，”她回忆起当时他们思考要改变经营模式的时候说，“我们为客户做的一个三周的法国行程计划，都是用传真处理文件，他们可能临时改了主意，想去西班牙。”

在旧模式下，旅行社不会因为新的行程安排而得到额外的报酬。因为游客不为此付钱，所以根本不会考虑浪费了旅行社的时间。波和旅行社决定重新制定价格。“我们承诺，‘我们是服务行业，什么都能完成’。”波极富感染力地说道，弄得我都开始重新思考自己的工作模式了。

“我们像帮我们处理税务的会计师一样，按小时收费。”现在，波的旅行社每小时收费150美元，特别富有挑战性的行程，会按照每小时250美元收费。有时为了紧急业务，她一天要工作14个小

时，更高的时薪使她免于和那些要求过多的客人纠缠。

在这一价格体系下，客户们为旅行支出的费用各不相同，但是她和客户的体验都很好。“比如你要去维也纳、布拉格和布达佩斯，需要提前6个月开始计划，包括城市观光、城市间的交通，还有歌剧票，你需要给我们旅行社交纳400美元。如果你最后一分钟才想起来预订一个两周的行程，正赶上法国蔚蓝海岸的旺季，预订午餐、晚餐、发廊、私人直升机服务和夜店VIP（贵宾）门票，大约需要6100美元。时间真的很重要。”这一价格体系的逻辑很清晰明了，旅行社以前的那种模式真是匪夷所思。

我每年4月都要去纽约参加会议，预订从旧金山去纽约的行程，总共花了我不到一个小时。我知道红眼航班（夜间航班）最适合我，我了解每年4月的机票价格，每次我都住同一家酒店，所以整个过程非常轻松。这种行程，我自己安排比找旅行社更便宜、更快、更容易。我们大多数人对一般的旅行安排都是这种感觉。所以，人们认为旅行社会消失。当看到情景喜剧《我为喜剧狂》

（30 Rock）里蒂娜·菲（Tina Fey）扮演的角色失去工作，和旅行代理人还有其他失业者一起住在桥下时，我们莞尔一笑。不过对于埃利森·波所安排的这种旅行，专业旅行代理人还是有很大市场

的。“Poe Travel所做的事情是，我们是旅行礼宾者，我们倾听客户的需求，90%的服务是定制的。我们有旅行团业务，但我们真正想做的是创造体验。”她说着说着就打开了话匣子，讲起那些他们曾经设计的定制旅行——东非游猎、大溪地和巴塔哥尼亚航海，还有斯里兰卡、印度和克什米尔的行程，这些行程充满冒险，我们自己规划起来并不容易。她的旅行社是一家名为Virtuoso的奢华旅行联盟的成员，在全球都有可靠的关系网络。

当她谈起倾听客户需求的时候，她指的是倾听客户的潜在需求。“尽管他们会说，‘我想去地中海坐游轮，但如果你仔细听，有时就能意识到他们其实是想去农场度假。”她解释道。为了了解客户的偏好，她会问很多和这次旅行无关的问题。“比如你在纽约最喜欢哪家酒店？你看过这部电影吗？你喜欢电影吗？你了解他们，才能恰当地引导他们。”

我们已经把礼宾者和旅行、接待联系在一起，所以波自称旅行礼宾者就自然而然了。事实上，从更大范围上讲，波在旅行社里所做的事情其实就是酒店的礼宾人员为酒店客人所做的事情。有趣的是，其他行业的中间人也经常用礼宾者来形容自己的工作，而且他们就是礼宾者。选项众多的庞大复杂的领域里，消费者冒着

很大的风险做决定，这使礼宾者模式可以很好地发挥作用，比如买房子、策划婚礼、为退休投资、重新装修厨房灯。为了了解礼宾者是怎么发挥作用的，我们先来看看高效的酒店礼宾人员怎样在信息的海洋里工作。

## “让我们一起来看看你的iPad”

尼娜·埃伯林（Nina Eberlijn）不是一名普通的酒店礼宾人员。她所工作的时代酒店（The Setai）是迈阿密海滩最豪华的酒店之一。在此之前，她在迈阿密的另一家五星级度假酒店东方文华酒店（Mandarin Oriental）工作。2005年开始，她就在迈阿密地区做礼宾了。她在荷兰获得了硕士学位，专业是东南亚研究。她的第一份工作是在印度尼西亚首都雅加达做驻外记者，报道印度尼西亚大选和极端主义的近况。除了会说荷兰语和印度尼西亚语，她还能说流利的英文，德语和法语也可以应付。住在时代酒店的客人来自世界各地，见多识广，埃伯林具备为他们提供专业旅游建议的理想条件。然而，几年前，酒店业顾问的一篇文章令她开始思考自己的职业是否会过时。文章写道：“在先进的科技时代，为什么旅行者还需要礼宾人员？”这是她追问自己的几个难题之一。“当客人能自己在手机上找到想要的一切时，礼宾人员

的价值在哪里？酒店大堂的礼宾人员还能存在多久？礼宾人员怎样证明自己的角色和实现存在感？”

这些问题都是极好的。用“中间人”替换“礼宾人员”的话，你会问出许多本书的核心问题。消费者也在问这些问题。CNN（美国有线电视新闻网）曾经就礼宾人员的过时现象采访过一个来自圣何塞市的酷爱旅行的年轻女人，她的观点反映出许多酒店客人的想法：“想想我几乎不怎么用礼宾服务，我宁愿用免费Wi-Fi（无线局域网）自己搜索。”的确，互联网上有餐厅排行榜，有剧院的门票和评论，为什么还需要礼宾人员？

这个问题并没有困扰埃伯林很久。往事中的一幕令她确信，即使在互联网时代自己仍然有着无法取代的价值。她回忆起当时一个客人从自己的房间给她打电话，对话内容是这样的：

客人：我正在看我的iPad（苹果平板电脑），上面说我应该去看看海洋大道。

埃伯林：没错，海洋大道是知名景点，有很多色彩缤纷的装饰艺术风格的建筑，你在电视剧和电影里经常能看到的那种。

客人：比斯坎湾也有沙滩，我从iPad上看到的。

埃伯林：没错，那里有两个公园，克兰登公园和比尔·巴格斯公园。

客人：夜店，我还想感受一下迈阿密的夜生活。我看看iPad上能找到什么。

埃伯林：你为什么不来礼宾台找我，咱们一起看看你的iPad呢？

在这简短的交流中，埃伯林看得出来，这位客人从多个渠道获取了很多信息且一个问题也没有问她，不过仍然需要她的帮助。就像很多人都自己上网找好吃好玩的地方，可还是想确认在网上查到的东西是不是对的，或是找个人帮忙整合一下信息，而这两件事iPad都做不了。比如，这位客人知道有两处景色优美的海滩，但时间有限，是去海洋大道还是比斯坎湾？他想体验迈阿密的夜生活，也可以从网上找到很多夜店，但是哪一个会令他此行感觉最佳呢？对于已经落地没什么时间做攻略的游客和那些只来此处一次不想错过什么的游客来说，这些问题尤为迫切。不管这个客人给她打电话的原因是什么，埃伯林确信自己能帮他做出一份更好的游览计划，并且比他自己做得更快。

的确，这位客人一到礼宾台，她就这么做了。她很快了解到客人

是一位俄罗斯人，第一次到迈阿密，想租一辆车。“最好是阿斯顿·马丁（Aston Martin）。”他如是说。她给客人简单介绍了一下本地历史，聊了聊之前他去过的地方，了解了他的兴趣和偏好。比如，当她得知客人想给莫斯科的妻子和儿子们带礼物的时候，她一下就想到哪些商店适合他。没过多久，她就列出一些客人喜欢的商店，安排了租车服务，还帮他在几个俱乐部登记上VIP客人。“客人来到礼宾台之后，再也没看过他的iPad，”埃伯林回忆道，“的确没必要再看了。”

埃伯林并不抗拒科技带来的改变。她拥抱互联网，把iPad和类似的工具看作工作的助力，而不是职业威胁。（比如，她写博客，我就是在那里读到她和这位俄罗斯客人的故事的。）“自己做攻略很有趣，”她写道，“你的攻略将会打开话匣子。”礼宾人员会为你提供意见。

从埃伯林的故事里得出每个人都想要礼宾人员给出个性化建议的结论恐怕并不恰当，得出游客们都愿意给有这样服务的酒店多付些钱的结论也不恰当。有人想从酒店礼宾人员这里得到个性化建议，比如这个莫斯科富翁，而有人宁愿连上免费Wi-Fi，比如那个圣何塞市的年轻女人。旅行时，自强自立型的游客比任何人都



更了解自己的喜好，他们觉得电脑比人脑效率高，相比从未谋面的礼宾人员给的建议，他们更愿意相信网站上的信息。因此礼宾人员不用为每一个人服务——即使是在最棒的酒店。客人们的时间很宝贵，虽然礼宾人员值得信任，但他们依然不用为每一个人服务。

如果你想知道为什么现在的礼宾人员比几十年前少很多，就需要更深入地思考。然而有趣的是，那些存活下来的、比电脑更能提供专业建议的礼宾人员因为信息技术的发展变得更有价值了。麻省理工学院的经济学家戴维·奥特尔（David Autor）的研究领域是劳动市场的科技效应，他认为对某一类工作者来说，自动化是福音，并非只有软件工程师受益于自动化。他也指出，技术总是有两面性，既能代替又能补充。“大多数科技是为了代替。”他解释道。汽车是为了代替马和马车，文字处理程序是为了代替检查文件拼写的那个人，亚马逊网站是为了代替商店。“与此同时，技术也是一种补充的力量，我们需要很多技巧完成任务，才能做好一件事。”其中只有一部分能够自动化。奥特尔举了一个现代建筑工人的例子，他可以操作电动设备和重型设备，比如钉枪、电焊机、起重机和挖掘机。奥特尔认为，现在的建筑工人都使用机械，基本都是半个机器人了。未来可以预见，建筑工人不再需要

像科技时代以前一样从事繁重的体力劳动，完成工作的时间也大大缩短，所需要的建筑工人数量也会减少。科技是不是会降低建筑工人的价值呢？“答案当然是否定的，”奥特尔总结，“科技提升了建筑工人的价值，建设不是孤立存在的，设备依然需要经验丰富的人去操作，什么地方需要什么材料这样的决定还得人来思考。”设备完善了人的技能，使人能完成更多的工作。

这个道理也适用于服务行业的工作，包括中间人行业。“如果我是一个旅行代理人，”奥特尔说，“我得具备快速获取信息的能力，还要‘清楚知道’哪里值得去、有什么活动、当地环境，以及客户的情况和他们的喜好。综合来看，信息检索越廉价，旅行代理人能附加的价值就越大。”这就是埃利森·波觉得互联网有利于她的事业的原因。互联网不仅没有替代她的工作，反而使得她更好地利用信息：迅速查找信息，吸引世界各地的顾客并和他们更迅速地沟通。电脑可以自动化完成很多以前只有人才能做的工作，奥特尔说，但是电脑很难胜任需要灵活性、判断力和常识的工作。拥有这些技能的人始终不会被淘汰。

不过，有些工作会消失或者沦为低收入工作。顾客自己也能轻松便捷地完成的工作，中间人不能因为做了这些工作就随便收钱。

同理，别的中间人也能做的工作也会消失或者变成低收入工作。比如，Poe Travel的埃利森·波说到旅行代理人最大的误区就是只扮演一个接单员。“你得认真倾听客户需要什么。如果我们就是接单员的话，那还不如打给美国运通（American Express）的工作人员，他们真的只接单。”别的礼宾者也应该多注意这一点，这不仅仅是因为自动化。电脑不会成为顾客所需要的接单员，可是任何一个有手能动的人都能做好接单员的工作。为了让自己有竞争力，光有人类都有的能力还不够，还需要具备别人没有的稀缺技能。就像戴维·奥特尔所说的：“你不仅要和他们竞争，还要和机器竞争。”

## 从信息短缺到信息繁杂

成功的中间人清楚，即使客户能自己上网找到答案，他们还是需要有人来扮演礼宾者的角色。其实，面对大量信息时，客户比以往任何时候都更需要礼宾者。一个作家曾经写道：“现在网上信息如此之丰富，简直太容易陷入其中被淹没了。”如果你已经读完“认证者”和“强制者”两章的话，你应该很清楚中间人能够减少买卖双方的信息不对称：卖方比买方更了解自己货物和服务的品质，中间人令买卖双方平等，迅速建立信任，促成交易。如果没

有信息不对称呢？在网上随处可以查到有关质量和价格的大量信息，比如旅游行业。此时，买方面临的问题不再是信息太少，无法做出决定，而是信息太多，依然无法做出决定。记者莉萨·米勒（Lisa Miller）在《新闻周刊》（Newsweek）上发表过一篇文章说：“一次简单的家庭旅行，需要浏览无数个网站和各种不一定完全可信的排行榜以及评论，最后还有更紧张刺激的时刻——在下单的网页上，价格和空位每一秒都在不断变化。”简而言之，对普通消费者来说，“旅行计划相当耗费时间”。

除了旅行计划以外，在很多决策中都存在这个问题。这不仅仅发生在互联网上，只要信息量超过人脑的处理能力都会有这个问题出现。经济学家和心理学家赫伯特·西蒙（Herbert Simon）1978年因其关于人类决策的研究而获得诺贝尔经济学奖，1971年，他在书中就很好地总结了这个问题：“信息的富足造成关注的贫乏。”信息通常是无形且免费的，但事实上需要消耗资源。“兔子多的地方生菜就少，反之亦然。”西蒙解释道。一种资源丰富会造成另一种资源匮乏。信息也是这样，它会消耗注意力。最好用个体的时间来衡量信息，这是西蒙总结出的一个心理学概念。这样想来，做出一个决定需要两个步骤：收集信息和处理信息。收集到的信息越多，处理信息的时间也越多。这也是为什么在互联

网上收集信息几乎没有成本，但是处理信息（通过比较各种选项最终做出决定）的成本依然很高。其实，对某些人来说，面对大量“免费”信息去做决定的成本比以往更高，因为处理信息的成本增加了很多。

我们都能理解这些决策成本，而且大体上我们也是这么做的。巴塞尔大学经济心理学教授本杰明·谢伯翰（Benjamin Scheibehenne）研究过消费者的选择，实验表明人们在做决定的时候会权衡时间和精力，而不是一味地追求更多的信息和更大的利益。换句话说，人们会考虑选择的成本，当他们找到一个针对现状还不错的选项时，他们就“满意了”（西蒙也是这么说的），就不会再继续去找绝对意义上的最佳方案。“这也许不是最理想的，但是最理想的是什么呢？”谢伯翰说道。人生苦短，“满意就好”可能才是最理想的策略。

不过有些人不会止步于此。糟糕的选择会令所谓的极端者感到焦虑，他们不知道到什么时候该停下收集信息的脚步。斯沃斯莫尔学院的心理学家巴里·施瓦茨（Barry Schwartz）曾经研究“过多选择”带来的诡异的负面效应。他指出，互联网注定使大多数人的生活更加糟糕。“如果你需要开车去另外一家商店，你也许会耸

耸肩不愿意这么麻烦，”他说道，“但是如果你是去另一家网站，那为什么不呢？在网络上查找信息太容易了。”

诚然，即使没有中间人，在信息浪潮之中，我们也不会事事都亲力亲为，有很多网站都在试图协助我们，比如Google。Google的使命听起来就很像礼宾者：“整合全球信息，使之通用有效。”在计算机领域，即使最聪明的人也会觉得这是一项拥有雄心壮志的持久挑战，因为信息的类型越来越多样化。用来查找和处理信息的程序不断更新，才能适应信息量的爆炸式增长。未来当我们做决定的时候，会有更多网站、更多评论、更多推特、更多地图、更多照片和视频，还有数也数不清的各种信息，等着我们去分析。

对计算机专家和软件工程师来说，这既是挑战也是机遇。对中间人来说也是一样。邓肯·沃茨（Duncan Watts）是微软研究中心的一名社会学者，他举了一个地产经纪人的例子。多年前，沃茨在纽约城买了一套公寓，他告诉我，以前的地产经纪人因为信息优势而获得迅速发展。“他们有房屋列表，但是你没有，所以你得找他们带你去看房。他们把房屋列表看得很重，因为他们知道这是自己极大的竞争优势，也是他们赚钱的利器。”现在，房屋列

表不再被锁定在住宅房源共享信息库这样的当地专门数据库中，互联网上的任何人都可以知道房屋列表的信息。那这些地产经纪人还能做什么？“他们得做点与众不同的事情，”沃茨认为，“一旦拥有了全世界的信息，你就从信息缺乏的极端走到了信息繁杂的极端。”这与赫伯特·西蒙多年前提出的问题异曲同工，计算机专家至今仍然难以攻克。“你原来什么都不知道，需要别人来告诉你，现在你知道很多，需要别人来赋予其意义。”换句话说，你如果买东西，还是需要一个人来协助，只不过现在他的职能转变了。比如，地产经纪人得根据你的需要为你筛选房屋，收集整理房屋评价，帮你申请贷款，找评估机构等，协助你做一系列交易中涉及的杂事。理论上说，你自己都能做。不过，就像沃茨所说的那样：“这些很花时间，你都不知道该从何入手。”当你没有时间，也不知道该从何入手的时候，你就需要一个礼宾者。

关于信息繁杂，还有一个问题：信息经常被故意弄成不好处理的样子。“公司不是完全透明的市场。”麻省理工学院的经济学者格伦·埃利森（Glenn Ellison）说道，他研究过生产者混淆信息的几种方式。他常常用航空公司来举例子，后者经常因行李超重、餐费等调整票价。这些伎俩使我们很难比较不同航空公司的票价——航空公司的目的就是这样。“飞机票价如果完全透明，在互

联网上一查就清清楚楚，那么航空公司之间的价格竞争就会非常激烈，很难赢利。”埃利森解释道。“他们把这一切弄得模模糊糊，消费者得花很多精力去搜索，这样他们也就不必非得比另一家航空公司便宜5美元了。”中间人能帮助消费者拨开迷雾，这是一场持久战，因为生产者还会不断开发新的混淆信息的方法。“卖方总是希望混淆信息来弱化价格竞争，而中间人则试图厘清一切以便于购买。”

电脑越来越聪明，越来越能胜任礼宾者的角色。比如，Netflix的高度个性化电影推荐功能，这是10年前我们想都不敢想的事情。随着软件日新月异的发展，我们已经不难想象，总有一天，动动手指，iPad就能为我们制订一份迈阿密的旅行计划。不是那种旅行书或者飞机杂志上的大众行程，而是适合你的品位和兴趣、日程和预算的定制化行程。就像埃利森·波询问客人喜欢什么电影，喜欢纽约的什么酒店一样，未来的软件也会利用客户的Netflix和TripAdvisor数据去完善你的个性化行程，无论你去的是哪一个城市。

为了比科技“道高一尺”，成为科技的补充而不是被其替代，礼宾者必须打起精神，表现得更好。在没有互联网和手机的年代，酒



店礼宾人员推荐餐厅或者景点，创造了价值；旅行社为你预订酒店和房间，创造了价值；地产经纪人为你推荐你所中意社区的在售房产，创造了价值。而今天，获取这些信息都很容易，礼宾者如果不能做得更多，就毫无价值。

## 佣金

然而，许多中间人并没有按照消费者所期望的那样转型成功。美国的房地产行业就是鲜明的例子。地产经纪人的佣金一般是2.5%—3%，客户们对地产经纪人的抱怨之一（从众多抱怨之中选出的）就是根本不知道他们挣这么高的佣金，或者感觉经纪人根本没有做值这么多钱的工作。顾客反感的不是佣金本身，而是佣金和服务质量不能匹配。人们不会介意为豪华酒店丽兹卡尔顿的服务付它标出的价钱。人们不能忍受的是付了丽兹卡尔顿的价钱，却接受着经济型酒店的服务。

休·博拉（Hugh Borax）是圣莫妮卡市的一位有远见的地产经纪人。他是个例外，他也许代表了未来地产经纪人的形象。博拉首先会确保顾客清楚明白地知道他的价值，让顾客选择服务的类型，根据服务来定价。买方可以选择礼宾者服务，其中包含地产

经纪人的全套服务，也可以选择1%服务，客户自己找房子，自己做市场分析，只需要经纪人在他们开始出价的时候予以协助。

从业之初，博拉是一个收取全额佣金的地产经纪人。每个在美国买过房子的人都知道，一般情况是要向卖方收取服务费（一般是成交金额的6%），这些服务费由买卖双方的经纪人一人分走一半。博拉一般担任买方的经纪人，他面临了很多买方经纪人都会遇到的问题，那就是买方最后不买这个房子了。如果是这样，他就一分钱也挣不到，就算已经带着买方看了9个月的房子，也是一样。听起来很熟悉？这和埃利森·波的客户临时把旅行目的地改到法国时遇到的问题是一样的。而按照加州的地产法规，博拉不能像波一样按小时收费。

博拉想出了什么办法呢？他决定做一名可以打折的经纪人，只专注于已经看好房子决定买的客人所需要的交易服务。对于已经通过开放房屋或者通过其他渠道锁定目标房屋的顾客，博拉的地产公司只收取1%的佣金。这意味着，在交易结束时，博拉会把自己收到的超过1%的佣金返还给买方，如果单笔交易的佣金超过7000美元。比如100万美元的房子，他得到10000美元的佣金，而不是像一般的地产经纪人那样得到20000美元或者30000美元。有些客

户会让他做“比价”，在买房之前，和同类型房屋做价格比较，该项服务的费用是0.5%。不少顾客愿意自己做比价，在这种情况下，博拉会教给他们方法让他们自己去比价。“客户有能力且愿意去做的前提下，为什么不让他们自己去做呢？”他喜欢高效率，做客户能做的事情，在他看来是无效的表现。“我做我能做得最好的事情，客户去做他们感兴趣的事情，再一起碰头，我的收费会低一些。”

这里有很重要的一点，那就是博拉并没有降低服务质量，价格低只是因为服务内容少。他的客户大多是已经看好房子准备出价的，他完全不用担心自己宝贵的时间花在那些总是不出价的客户或是那些花费很长时间看各种房子才最终决定出价的客户身上。换句话说，已经有目标房屋的客户自己就会来找他。当然，不是每次出价最后都会成交，但是和这样的客户打交道，增加了他获得佣金的可能性。他专注于提供找到所要购买的房屋之后的交易过程的服务，这样做风险和成本都比较低。不再花费时间带着客户到处看房子，他也能更专注于自己的那1%或者1.5%的业务。

## 中间人的“中道”

博拉为客户提供他们最需要的服务，收取相应的费用，创造了价值，其他社区的地产经纪人也会慢慢向他学习。但即使事实并非如此——房地产行业多年来一直抗拒变革，一直游说维持现状——博拉的经验对其他行业的中间人也颇有教育意义。为了更好地解释自己的生意经，博拉引用了佛教用语“中道”，这是佛陀的教法，说的是解决问题的方法应当避免极端化，应该使参与者都满意。“这个理论用来解决什么问题都可以，”博拉说，“解决一个问题的方法不止两种，还有一种兼顾双方利益的中间之道。”佛教里最初用“中道”来形容放纵和禁欲这两个极端之间的那种愉悦状态。在房地产行业，卖方所面对的两个极端是亲力亲为（“房主自卖”）和外包所有工作（雇用报价高昂的全套服务地产经纪人）。中道可行的原因是客户通常不愿意亲力亲为。中间人的工作不是一项服务，而是一系列服务，其中有些服务是可以单独定价的。

房地产行业为什么不能没有中间人？人们为什么需要佣金1%的地产经纪人？因为买卖房屋对我们大多数人来说都是大事情。高风险、新领域，以及各种需要考虑的细节，这些要素都表明这是艰难的决策。还有更重要的一点，就像婚礼策划一样，这是一次性事件。如果你打算多结几次婚或者多买卖几套房子，那么花些时

间去做这方面的专家似乎还有点必要；如果不是，那么雇用一个好的礼宾者才是你的最佳选择。事实上，这也是经济学家推崇现行房地产行业高佣金的原因之一：有这么多事情得考虑得去做，一般人不太可能省佣金这笔钱。斯坦福大学经济学者乔恩·莱文（Jon Levin）把这件事和公司上市前的路演拿来做比较。精明的商人可以自己准备路演，但他们心甘情愿地支付投资银行5%的佣金让他们去做，这是为什么？其实和这种一次性交易的高额服务费是一回事。“你一定会考虑，这么大的事，如果有什么差错，将会损失惨重。”而且，在这个过程中，你不会获得什么经验，买卖房子也好，公司上市也好。“所以你会倾向于找一个不会出什么差错的人来帮助自己。”为了确保一切万无一失，你会雇用你能找到的最好的礼宾者，而且不会和他斤斤计较。

从这个层面来说，选择一个优秀的礼宾者是解决问题的关键。还有更重要的一点是你对这个人的信任程度。地产经纪人花很多钱刊登广告，主要也是这个原因，美国经纪人的平均佣金高企不下也部分源于此。有经验的消费者会考虑自己为什么要相信礼宾者的推荐。（这个礼宾者有真才实学吗？我们怎么知道他会不会从别的机构那里收取回扣？）当礼宾者不再是信息的唯一来源，他就必须努力工作去获得客户的信任。

和博拉通过一个小时的电话后，我坚信如果自己要在圣莫妮卡市买房子或者卖房子的话，一定要找他。这不仅仅因为他的Yelp评分很高（46个评价，全部是5星）。听他娓娓道来自己的工作内容，条分缕析地讲解工作流程，我强烈地感觉到他很清楚自己提供的价值，业务方面十分精通，能够协调安排所有事情：他符合你对礼宾者的所有要求。虽然他用“礼宾者”形容的是他的全套服务模式——这个词表示高级服务——他1%的折扣服务其实也完全称得上“礼宾者”。当我问起他1%模式的时候，他轻描淡写地说：“除了带客户看房屋和市场分析外，我们1%模式会做到其他所有服务。”然后，他就如数家珍地说起了自己的服务内容，比如给客户注册MLS门户账户，这样他们就可以自己找房子，再比如给他们推荐以前有过良好合作经验的贷款银行（这里是认证者的角色），再比如给客户提供一个出价方案样本，协助他们熟悉这项复杂的交易流程，并且用大家都听得懂的话来解答问题。“如果客户准备出价，我们就会一起商讨策略，使他们可以以最低价成交，尽可能减少附加条款。我们也会讨论出价被接受的可能性，也允许他们免除附加条款。”

这里就体现出了价值，因为出价不仅仅是价格，有竞争力的出价都是经验的累积。博拉会和客户解释缴纳评估费用的利弊，这一

条款保障买方在评估价不足时可以取消出价。买方毫无疑问都会选择这个条款，但是博拉会确保他们明白这其中的道理。买方为什么付钱？这不是买方应该做的功课。

像博拉这样按“中道”行事，听上去没有什么，当只有两个选择而不是三个或者更多的时候，我们一般都是这么做的。作为消费者，我们会想自己到底是亲力亲为呢，还是找个专家来全权代理呢，也会考虑中间人到底会消失呢，还是继续存在呢。服务提供者也会按照这种“全”或者“无”的思维模式去考虑。但事实上，总还是有别的情况存在。消费者希望中间人不再像1980年那样收费，因为消费者现在有更多的选择，而且不光是消费者，中间人也有很多节约成本的方法。这些消费者为中间人提供了在他们行业里寻找中道的机会，让他们不再从事之前那种全套服务模式，而是以中道的方法来提供与价格匹配的消费者最需要的服务。

前面几章，我们已经介绍过一些这样的中间人了。比如吉纳维芙·蒂尔斯，她创立了SitterCity，在2000美元保姆中介费和自己张贴小广告之间创造了另一种可能性。eBay超级卖家安·惠特利·伍德也是中道的实践者，她首先是一名认证者，押上自己的信誉去保证所售货物的质量，同时，她也是一名当地客人的礼宾者，这些

客人不想自己上网买东西，也不想把市场局限在本地的寄卖商店。伍德为她们提供了本地寄卖商店的便利性，同时又把货物卖到了全世界。这就是中道，互联网将其延伸至消费者，越来越多的中间人会在扮演礼宾者角色时发现机遇。机遇不仅仅在eBay上，还在一切买卖双方需要接触的场所。我们接下来要分析的是二手车买卖行业的故事。

## 我们想要简单化

在美国，想要卖掉自己车的人一般都会希望采用中道的方式，既不是私人买卖（自己去卖），也不是折价交易（卖给汽车经销商），这两种形式都不怎么吸引人。自己卖车很麻烦——张贴广告、回答潜在买方的问题、约见买方、谈判价格。如果选择折价交易，倒是省了很多事儿，不过在价格上会比自己卖车少很多。根据汽车交易网站Edmunds.com的数据，50000英里以内，状况良好的2009年产的本田雅阁LX两厢轿车在我所在的地区私人卖方售价为10768美元，而折价交易只有9648美元，相差1000多美元。如果你不是一刻千金的话，还是咬咬牙自己卖车比较好。汽车经销商再卖同一辆车的售价是11865美元，比你自已卖又多1000多美元。你把车卖给汽车经销商并不会得到这其中的差价部分，你



只能得到折价交易的金额。

“现在市场里的人，还有那些比我们更早进入市场的人——二手车经销商——都是商人。”迈克·博尔（Mike Bor）说道。他是二手车中间商CarLotz公司的CEO兼联合创始人，这家公司位于弗吉尼亚州里士满市。他用“商人”这个词来形容那些低买高卖二手车并从中获利的人。博尔并不反对这种模式，不过，和商人希望每一笔交易都能利益最大化的目的不同，他希望公司成为服务提供商，通过高满意度的庞大买方卖方群体来获得稳定的收益。

CarLotz专注于最优的客户体验，使之与行业内的其他公司形成鲜明的对比。“这是一个人们不满意和不信任的行业。”他说，正应和了J.D.鲍尔（J.D.Power）的报告，这份报告显示二手车买卖的客户满意度排在倒数三位中（这个毫无争议的结论也需要证据佐证）。“行业完全不透明，没人知道他们拿了什么好处。这个行业让人觉得不干不净。”为了颠覆这个印象，也为了给买卖双方提供更多的价值，博尔认为CarLotz需要高透明度和高效率。

CarLotz是怎么做的呢？让我们先看看传统的二手车市场有多么低效。在我和博尔交谈之前，我一直认为汽车经销商高企不下的利润可能是柠檬问题，因为经销商的再售价格和折价交易价格之间

的巨大差价。而卖方比经销商更了解自己的车况，经销商必须假设最差的车况来支付相应费用，所以折价交易的价格很低。经销商凭借他们的信誉确保所售汽车的质量，所以他们可以比私人卖方要价更高。尽管柠檬问题在这里的确起了一定的作用，但是博尔解释说，价差是供应链极其低效造成的。

二手车供应链从折价销售开始，到再次出售为止，一般耗时几个月，需要资金，也需要经销商和代理商之间相互运输。不断地交换文书、签署文件、交付款项，这些都需要很大程度的信任，而在这段时间里，所交易的汽车本身还在不断折旧，甚至存在彻底坏掉的可能性。

中间人并不是在利用价差发大财，相反，在整个过程中，钱一分一秒地流逝。为了成功，CarLotz必须缩短供应链，使之更加高效。

我们必须清楚地知道：和通常的想法不同，供应链长并不总是低效，有时还是很有效的。交易中心和专业人士可以令供应链更加快速且低廉。荷兰花卉市场的鲜切花在世界范围流通就是这个道理，这也是为什么英国出产的黄水仙得经过荷兰中间人才能回到英国的经销商和客人手里。

规模经济造就了这样的渠道，它比直接销售更加高效。而且每个中间人都有清晰的职能，他人无法取代，链条的每一环节都必不可少。在欧氏几何里，两点之间，直线最短，但考虑到时间和金钱，有时最短的路径需要经过一个或者几个中间人。当然这些中间人的价值一定要比成本高才行。在二手车行业，仅是高额的运输成本就让供应链消耗很大。因此这个行业需要剔除某些中间人，让自己成为更好的中间人。

这就是博尔和他的伙伴们在CarLotz上做的事情。“你来找我们，我们告诉你，你的车估价12000美元，”博尔举了一个例子，“我们出价11500美元，你会说，‘11500美元听上去不错，我自己也许只能卖7000美元（折价交易价格）’。”因此你痛快地把车放在CarLotz，这辆车就在其中一个车库里以寄卖的形式出售，CarLotz并不实际拥有车。这不是商人模式，而是经纪人模式。博尔说：“我们其实是你汽车的‘地产经纪人’。”然后，如果有顾客走进CarLotz，看到轮胎上的广告，想询问能不能便宜点，CarLotz会给你打电话问你要不要降价。这一步在博尔看来都不够高效，如果你事先告诉CarLotz你的最低价，成交速度会更快。他的朋友在CarLotz卖车的时候都这么做，不过，卖方一般不会特别信任汽车经销商，也不会告诉他们自己所能接受的最低价格。如

果你接受买方的出价，CarLotz就完成交易，扣除很少的服务费，给你车款。

无论汽车最终的成交价是多少，所有服务费加起来都不到900美元。你把车留下时缴纳199美元，汽车卖掉以后缴纳699美元。

CarLotz会收取买方299美元，同样和汽车成交价无关。所以，每出售一辆汽车，公司赚取1197美元。博尔解释说，固定收费是为了让公司服务定价刚好为所创造价值的1/3。这是CarLotz和地产经纪人不一样的地方，地产经纪人根据所售房屋的价格来抽取佣金。“百分比模式会假定，你的服务所创造的价值和你所售卖商品的价值成比例。”博尔说。房地产模式也许同样如此，尽管顾客会纳闷，价值两亿美元的房产和20万美元的房产在买卖时，地产经纪人所创造的价值是否真的有100倍之差。“在我们这个行业，卖法拉利和福特福克斯所提供的服务价值是一样的。”因为CarLotz的收费完全透明，顾客完全不用担心他们收取好处，尤其不会有销售人员极力推销更贵的车型。“我们不在意卖出的是哪一辆车，我们在意的是促成买卖双方的交易。”博尔说道。

固定收费也有缺点：福特福克斯车主和法拉利车主相比，会觉得没那么划算。昂贵汽车的车主在CarLotz的价格和传统经销商价格

之间，能够享受更高的价差，有时超过10000美元，他们给CarLotz支付898美元，比其所创造价值的1/3少得多得多。CarLotz完全有理由对昂贵汽车的交易多收费，但是他们没有这么做。为什么？首先,博尔认为这可以调节销售人员的激励机制，以达到为每个人提供同样优质的服务这一公司目标。虽然博尔没有指明，但我们可以合理推测到，这种价格体系会吸引大量的高端汽车，而这又会吸引很多高端买方。博尔说，他和合伙人不希望用复杂的价格体系把顾客搞晕。他的原话是：“我们公司的一个关键点就是我们希望简单化。”

其实，简单化是所有礼宾者业务的关键。如果人们为了避免亲力亲为带来的各种麻烦来找你，你必须尽可能地简单处理。有研究佐证这个结论。企业执行委员会针对美国、英国和澳大利亚数千名消费者开展了一项研究，试图弄清楚是什么促使消费者购买产品、重复购买产品和推荐他人购买。其中一个最大胆的假设就是：简单化决策。

礼宾者明白，客户来找他们而不亲力亲为的原因是，他们被过多的选项困扰且时间不够。因此，在你成为能被信任的对象后，就需要让他们的生活尽可能简单。这似乎显而易见，但是很多中间

人没有做到这一点。首先，他们并没有意识到自己是礼宾者，比如，零售商因为自己丰富的产品而自豪，很少会给客户其他选择。其次，他们没有考虑到，所谓的差别对消费者来说没有意义，或者根本不重要。在这种情况下，丰富其实不如简单一些好。客户希望礼宾者能帮他们减少备选项。在选项众多的情况下，礼宾者必须帮助客户尽快挑选出适合自己的才行。婚礼策划人不会带着你去拜访镇上的每一个花商，不会给你看每一个摄影师的作品集，也不会让你品尝每一款婚礼蛋糕。埃利森·波不会给你展示新英格兰旅行的每一条路线，如果她这么做，你会纳闷自己为什么要付钱给她。这些礼宾者在做减法。他们不仅仅是按照质量去甄别的认证者，因为已经有一个既定的质量标准了。

当你为卖方提供礼宾者服务的时候，情况是一样的。想想eBay的超级卖家安·惠特利·伍德，她的客户需要做的唯一一件事就是：把衣服留给她。客户不用自己拍照、写商品详情，也不用定价。

这种简洁性必须渗透方方面面。就像CarLotz一样，你需要通过所有沟通方式向你的客户展示把工作交给你比他们自己做要简单得多。如果你把事情弄得乱糟糟或者更复杂的话，精明的客户就会觉得交给你还不如自己做来得方便。不过，你要记得，简洁性要

和价格相符：地产经纪人对所有客户都简单地收取3%的佣金，就像汽车经销商用极低的价格把你的车回收一样。客户并不总是愿意为了简洁性支付这么高的代价。一名好的礼宾者需要在其中找到平衡。

简洁性本身并不容易达到，你需要专业知识去把整个过程钻研透彻。比如，你需要研究客户在什么步骤上会感到困惑和压力（你作为专家，可能觉得非常简单），哪些细节需要注意以及哪些可以忽略不计。如果你花时间和精力去研究，使得客户简单方便地完成交易，达成目标，那你就为他们做了一件大好事，节约了他们的时间。

显而易见，CarLotz与传统的汽车经销商相比收费低廉，但我对礼宾者该如何操作更感兴趣。于是我向博尔提问，他们和那些自己卖车的人相比，有什么优势？他马上给出了答案：“我们做的每一件事你自己都能做，不过我们做得完美。”不论是车主还是CarLotz，卖车基本步骤是一样的：拍照、写商品详情、在网上打广告、签约。所谓“完美”指的是CarLotz完成这些步骤的方式。给车拍照就是很好的例子：相比于你自己在Craigslist上打广告前拍5—10张照片，CarLotz一般会拍85张。CarLotz的车价大概比传统

经销商低10%—15%，所以全国各地的买方都有。因此，买方想确信自己花时间在这里买车是值得的。“我们会客观地拍摄大量照片”，从每一个角度和很多细节来展示车况。对你来说，拍这么多照片可能是个大麻烦，但是对CarLotz里每天都从事这项工作的员工来说，拍85张照片和拍几张照片相比，可能就多花5分钟。在打广告的时候也是一样：如果你自己卖车，你可能会在Craigslist上刊登广告，而CarLotz不光在Craigslist上刊登，还在Autotrader、Cars.com还有其他网站上刊登广告。随后买方开始打电话或者要求试驾，CarLotz每周工作6天，每天早上8点到晚上7点都可以预约，很少有车主能提供这么便利的时间表。更重要的是，CarLotz还能做你没法做的事情，比如给买方联系贷款。“在最简单的交易中，我们把每一件事情都做得更好；在最复杂的交易中，我们做很多你做不了的事情。”

生意人经常把提供服务挂在嘴边，但他们经常语焉不详。在CarLotz的案例中，买卖双方信息透明，这种模式也非常成功。CarLotz重新定义了交易流程并且已经开始赢利，目前准备扩大经营，此前他们一直在弗吉尼亚地区发展。在我写本章内容时，公司宣布在北卡罗来纳州、马里兰州、佐治亚州以及弗吉尼亚其他地区投资500万美元开设新店。



与此同时，硅谷的一家名叫Carlypso的初创公司为更激进的二手车交易模式获得了一轮种子融资，公司高度依赖科技，旨在最小化人力参与的数量。Carlypso利用GPS导航和安全密码箱技术让有购买意愿的客户试驾。他们不需要销售场所，因为车主可以把车停在他们的车道或者附近的街道上。和CarLotz不同，Carlypso提供了检测工程师，施行佣金制价格，按照销售额的5%来收费（最低400美元，最高1500美元）。尽管有明显的不同，但是和CarLotz一样，Carlypso给卖方车主带来的价值是一样的：节省时间，不用一直和陌生人会面，车子卖掉就能收钱。换句话说，车主得到了私下卖车同样的价格，同时获得了折价交易的便利性，这就是中道。这家公司就是以这种免除麻烦的服务而著称，这就是Carlypso礼宾者。

本章介绍了房产、汽车和旅行，我们其实可以再想想其他领域那些以合理的价格提供简洁、便利服务的中间人，比如帮助客户从众多烦琐项目中挑选最佳医疗保险的保险经纪人、为客户定制投资方案并一次性收费的理财顾问（还有每年收费少于标准1%的网络财务顾问）、去商场为人购物的买手，以及为房主搭配色彩和整理房间的室内设计师。还有很多类似的服务尚不存在，但其实很有必要：在每一个不够精准且价格过高的行业中，顾客都会感

到沮丧和发狂，这种情况下，礼宾者都有机会发挥作用。

现在，还有一种中间人的角色需要我们讨论，在某种程度上说，这个角色跟其他角色的差别最大，那就是隔离者。它并不是为了连接买卖双方，而是为了双方各自利益的最大化而把他们隔离。

## 第六章 隔离者：承受责难

角色定义：中间人通常使人们相互联系，不过有时候，已经相互熟识的人们为了避免责难，最好通过一个中间人来沟通。有时候，人们代表自己的利益直接沟通会显得过于贪婪、自我推销和挑衅，这时就需要一个中间人。优秀的隔离者能够在这样的情形下承受责难，也能够把客户看似自私自利的行为转化成隔离者利他无私的行为。

### 收拾残局的经济人

对那些多年来一直不喜欢德鲁·罗森豪斯（Drew Rosenhaus）的人来说，2011年他在美国CBS（哥伦比亚广播公司）的电视新闻节目《60分钟》（60 minutes）上露脸也没能改善他的形象。在全美橄榄球联盟（NFL）的每一个球队，罗森豪斯都有代理球员，

包括最有名的几个球员，他无疑是橄榄球联盟最有力的经纪人。当他才29岁的时候，就成为第一个登上《体育画报》（Sports Illustrated）封面的经纪人。他以傲慢的个性和强有力的谈判手腕著称，在那些明星球员的转会谈判中不断地刷新纪录。他是电影《甜心先生》（Jerry Maguire）里甜心先生杰里·马圭尔（Jerry Maguire）那位无良老板的原型，他还骄傲地把自传命名为《鲨鱼永不眠》（A Shark Never Sleeps）。所以，当他在国家电视台的节目里说如果没有他，全美橄榄球联盟就会垮掉时，其实并没有言过其实，不过很多橄榄球迷立刻反击他的言论，认为那简直是天方夜谭。他的话听上去荒谬至极，一个中间人，更何况还是像罗森豪斯这么一个既好战又善挑拨的中间人，怎么能拿下整个大联盟？罗森豪斯进一步解释了自己所言确实属实。“球队和球员之间关系破裂时，经纪人就会出来收拾残局，”他告诉主持人，“有人说：‘我要转会，我恨这支球队，我恨这个教练。’我会告诉他：‘跟我说，别跟教练说，我不希望你毁掉自己和球队之间的关系。’”

事实证明，罗森豪斯真的起到了这样的作用。他用独特的方式化解了大联盟里的矛盾。他让球员把气撒在他身上，以此化解球队和球员之间的压力，同时也把球员的诉求传达到球队那里，这样

一来，他做了坏人，承受了责难。罗森豪斯知道自己扮演的是什么角色，那就是隔离者。

## 从黑市到合规业务

替其他人的恶劣行为承担后果，这似乎让人想起一个不太受人尊敬的中间人的形象。毕竟，哪里有非法交易，哪里就有中间人替他们掩饰。在毒品交易、军火买卖、器官交易、贩卖儿童、税务欺诈、行贿受贿和内幕交易的故事里，都有中间人参与。这些中间人模糊职责、推诿责任、钻法律漏洞，同时实验室数据显示，他们还能降低买卖双方在参与不法交易时的罪恶感。对这些中间人来说，为客户隔离不法行为的责难是他们存在的最大理由。

不过这和德鲁·罗森豪斯以及我们有什么关系呢？本章中，我认为那种催生违法中间人需求的心理过程，同样也为合法中间人提供了机会，让他们为正直的公民隔离责难。

有很多情况都需要隔离者，比如招聘员工。通常，那些优秀的求职者都在同行业的其他公司上班，比如公司的对手、客户或者供应商。然而招聘经理如果去挖竞争对手的员工，那看上去不怎么道德。Facebook的经理如果去挖Google的雇员，会把公司间的良

性竞争关系渐渐弄僵，积累怨愤。所以可以想象，如果一家公司不是从竞争对手，而是从客户那里挖一个“明星员工”的话，会产生什么可怕的后果？这种不得体的行为会毁掉公司和客户之间的关系，会伤害公司的命脉。这其实就是公司雇用猎头的原因。在寻找“被动的候选人”时，猎头（就像他们的名称所显示的那样）比招聘经理更加野心勃勃。（被动的候选人是指那些本身可能没有换工作的想法，但如果有更好的机会就会跳槽的雇员。）

## 过场戏

社会学者威廉·芬利（William Finlay）和詹姆斯·E.科夫代尔（James E. Coverdill）做了一项关于美国南部城市按劳分配的招聘专员的研究。他们是这样解释的：

猎头这个角色就是要承担起责任（背负起骂名），因为候选人是从客户的合作伙伴和竞争对手那里挖来的。从别的公司明目张胆地挖员工是一种挑衅，会招来报复，而猎头则能化解这种行为带来的责难，因为公司可以说是猎头干的。事实并非如此，其实是客户先看中了某个员工，猎头只不过是幌子。

芬利和科夫代尔表示，这种掩饰很有效，尽管大家都知道是怎么

回事。“假装公司没有从竞争对手或客户那里挖员工，这是各方都能接受的一幕过场戏，因为只有这样，矛盾才不会爆发，公司之间才不会针锋相对。”换句话说，猎头承受了责难，阻止了那些毫无益处的不断升级的潜在矛盾。因此，猎头还提供了一种除专业知识和人脉之外的价值。必要时，他们会立马变成“替罪羊”。

在道德灰色地带和社交两难情境中，很需要充当隔离者的中间人。作为我们的代理人，隔离者可以保全我们正直勇敢的形象，并维系那些重要的商业关系。搭桥者会把不相识的两人连接起来，而隔离者会在最佳时机将双方隔离。

因将博弈论应用于市场运作而获得2012年诺贝尔奖的经济学家阿尔文·罗斯（Alvin Roth）对此也有相同的观点。罗斯谈到，他研究的每一类市场中都存在中间人能发挥作用的所谓“矛盾之处”。“有些事情你不会允许自己去做，但可以让别人去做。”罗斯说道。比如，在谈判中，“如果我说自己占有优势，应该拿90%，显得很没有礼貌。但是我的律师可以说：‘我的客户现在占优势，我为他争取90%的份额。’这简单得多。”他认为，这也是学校董事会雇用谈判专家和教师联合会谈判的原因。“谈判会进行得很

艰难，但我们还得做朋友，而且并不需要我们双方来提出那些苛刻的要求。”

有趣的是，即使大家都知道谁是背后主使，中间人仍然可以成为成功的隔离者。杰弗里·菲福（Jeffrey Pfeffer）领导的心理学家团队开展了一项研究，对出版行业基本状态的两种情况进行了检测。在一种情况下，他们邀请一个经验丰富的作家格林，让他向出版社推销自己的新书。而在另一种情况下，格林有自己的出版经纪人。哪一种情况会更好呢？就像许多类似的交易那样，好不好无外乎两件事：价格和受欢迎程度，或者换句话说，短期收益和长期关系。要打动出版社，让他们立刻拿出一大笔预付金是一回事，而你怎么确保和出版社愉快地交易呢？这是另一回事。

如果你期待的是良好的工作关系，那这两件事都很重要。不过有时它们是相互矛盾的。炫耀你的实力和成就的确可以提升你在别人心目中的价值，但也会让你显得令人讨厌。我们都不喜欢自吹自擂。谦虚会令你受到喜爱，但也会令你畏首畏尾，不能完全施展。所以，你怎么做都很为难。

研究者把这种困境称为“自我推销困境”，他们已经证明，中间人是解决这个问题的有效途径。根据他们的研究，在第一种情况

下，格林自吹自擂，在第二种情况下，格林的经纪人出面为他“唱赞歌”。这两种情况最终都达成了交易。但是，和那些与经纪人交流的参与者相比，听格林自吹自擂的参与者对他的好感度明显偏低。这意味着，对格林喜爱度高的参与者——那些和经纪人而非格林本人打交道的人——曾被告知这位作家有经纪人。他们知道格林花钱请了一个经纪人来为他演说，知道这个经纪人会从收益中抽成，知道在某种程度上经纪人只是按照格林的吩咐去做，但是他们没有因为这些而反感格林。他们反而更喜欢他，因为那些赞美之词是经纪人而不是格林自己说出来的。

该实验并不能证明雇用经纪人是值得的，至少不能证明单纯的隔离是值得的。如果像实验里所展示的那样，无论有没有经纪人，作家所获得的预付金都一样，而且经纪人收取佣金，那么经纪人反而降低了作家的净收入。如果这个经纪人不能提供其他价值，那么他是否价值这件事完全取决于隔离的价值。作为隔离者，为了提升自己的价值，你必须让你所做出的隔离和你的收费相匹配。我们可以预期，总会有那么一天，出版社对格林的喜爱会兑现并发挥作用。

“我让经纪人来处理”



表现得讨人喜欢在很多领域都很重要，当然，最明显的还要数职业运动领域和娱乐圈。既有天赋又有人缘的运动员、歌手和演员不仅能吸引更多粉丝，在其他条件相同的情况下，还能从代言合同中获得更多利益。在现实生活中，保持一个受欢迎的形象对事业有很大的好处。

举个例子来看看这是怎么回事。就拿新手签约来说，某个球员如果和选秀时选中他的球队进行“懦夫博弈”，一直拖延签字，直到他拿到自己最满意的合同，那么这个策略风险很大。不光因为球队可能比球员更能坚持，更重要的长期风险是球员有为了更好的合同而错过本队训练营的风险，这是形象问题。他很容易就会被贴上“自高自大”的标签：唯利是图、自我中心、为钱运动、贪婪无度、对新球队缺乏忠诚。在2009年全美橄榄球联盟选秀时，“旧金山49人队”的第一轮选拔（一共有10轮）就选中了迈克尔·克拉布特里（Michael Crabtree），他是一名外接员，来自得克萨斯理工大学。他当时就给自己贴上了“天王”的标签，声称自己的价值超过了橄榄球联盟签约合同提供的报酬——大约5年2000万美元（保证金1600万美元）。他犹豫了72天，错过了训练营和赛季的前4场比赛。当球队最终开发布会宣布达成一致时，克拉布特里表现得很超然。当新闻发布会上有记者问他是什么令他下

决心签下合同时，他回答道：“我所有的事情都交给我的经纪人处理。”

回答这个问题时，克拉布特里反复说着的话其实也是其他运动员在发布会上经常说的话。一个运动员似乎不该在公众面前谈钱、合同和商业技巧，于是“我让经纪人来处理”就成了高风险、高关注度的体育谈判中的陈词滥调。克拉布特里在发布会余下的时间里不断强调他将全力以赴，按照教练的要求帮助球队获胜。身穿灰色毛衣和“旧金山49人队”的训练运动衫，满嘴都是正向言论，他展示出了谦虚、纯洁和善良的运动员形象。

你觉得这种幼稚的路数骗不了大家，克拉布特里的确因为长时间不妥协而一直处在舆论的风口浪尖，尤其是最终他并没有获得自己想要的价码。（最终，他获得了6年3200万美元的合同，其中保证金1700万美元。）他选择让经纪人处理，其个人形象所受的影响比他独自处理要小得多，我们可以从专家对此事的看法中窥豹一斑。在双方僵持的过程中，《看台报道》（The Bleacher Report）的高级作家布赖恩·戈德堡（Bryan Goldberg）写过一篇专栏文章，指责克拉布特里的经纪人尤金·帕克（Eugene Parker），说他“需要洗脑，简直毁了一个不知所措的年轻人的运

动生涯”。事情有了结果以后，CBS体育栏目的大联盟专栏作家皮特·普里斯科（Pete Prisco）表示说：“克拉布特里的经纪人不让他妥协的做法，对他造成了很大的伤害。”这些专家都知道，经纪人不会做客户所不允许的事情，但是他们依然会去指责经纪人。

## 获取他们的蛋糕，同时也咬上一口

阿尔文·罗斯的博士生卢卡斯·科夫曼（Lucas Coffman）是俄亥俄州立大学的一名助理教授，也是一名年轻的实验经济学家。我最早是听他讲的克拉布特里的故事。他对运动非常感兴趣。据他自己所说，他对足球、橄榄球和篮球都非常感兴趣。他已经思考了很久全美橄榄球联盟选秀的问题，并且已经想出一个可行方案。现行体系的许多问题都源于球队每次只能挑选一个球员，而不是对一组表现不错的球员进行竞价。他对经纪人也很感兴趣，他认为经纪人为球员承担了很多骂名。

科夫曼的父亲恰巧就是一名中间人，运营一家人力资源公司。科夫曼是这么说的：“比如通用公司跟核电站有一笔大买卖，我爸爸的公司就能发挥作用。如果只需要四五个人的话，通用公司不用找我爸爸，自己就能做得来。”为什么要找人力资源公司呢？

根据我们前面关于猎头的研究，通用公司不想被认为是挖别人的墙脚。而科夫曼的爸爸认为另有其他原因，主要和公司形象有关。“他为通用公司创造的价值在于：当通用公司想要缩小员工规模的时候，他能做到。他出面去和员工说：‘你被解雇了。’他雇用的人和他们的同事看到了这一切，却不会恨通用公司，他们恨我爸爸。”这种情形并不完全合情合理。“如果你问问这些员工，他们其实都知道是通用公司做了这个决定，但是这并不重要。”

科夫曼并没有止步于自己的想法，他和其他经济学家都完成了对照实验来展示其中的心理过程。在欧洲经济学家比约恩·巴廷（Bjorn Barning）和乌尔斯·菲施巴赫尔（Urs Fischbacher）的实验里，设计了一种特别的“独裁者博弈”。最基本的独裁者博弈是一种用来测试慷慨度的简单实验：研究者给参与者（名为安妮）一笔钱（比如10美元），给她机会把钱分享给别的参与者，一般来说，这个人是安妮不认识的。安妮作为独裁者给陌生人（我们管她叫克洛伊）分享得越多，她就显得越慷慨。独裁者博弈还经常被用来测量公平性。如果安妮把钱分出去一半，会被认为是公平的。如果她只分给别人两美元，自己留下8美元，则会被认为是不公平的。

这是基本的独裁者博弈，它本身并没有什么意思，仅用来收集个人或者团体的基本信息，就像健康专家在实验前后给参与者称体重一样。在很多经济学和心理学实验中都出现过独裁者博弈，形式各异，因此当巴廷和菲施巴赫尔做实验的时候，他们没有找经济学和心理学的学生来参加，这些学生都了解独裁者博弈，会影响实验结果。

但是他们的实验和基本的独裁者博弈在几个方面存在显著不同。他们用了4名玩家，而不是两名。安妮还是独裁者，克洛伊也还是接收方。除此以外，还有一个接收方，叫查利。最重要的是在安妮和另一方（克洛伊和查利）之间，有一位中间人（博比）。

博弈是怎么进行的呢？安妮可以自己进行分配，也可以让中间人博比来替她完成。研究者给了安妮20分而不是10美元，分数最后可以交换现金。如果安妮选择公平分配，4个人都可以得到其中的 $\frac{1}{4}$ ，也就是5分。如果选择不公平分配，那么她和博比各得9分，克洛伊和查利分别得1分。

最后，这场博弈还有一个重要反转：接收方之一，克洛伊或者查利（随机选择），有机会惩罚不公平分配的安妮和博比。惩罚的机会让研究者得以了解此刻人们是怎么想的，谁来承受不公平分

配的后果？和惩罚安妮相比，她俩会怎么惩罚博比？

结果博比成了安妮的主要缓冲。当安妮选择自己做独裁者的时候，针对每一次安妮所做的不公平分配，惩罚者平均会扣掉她4.27分（从7分中）。当安妮让博比来做独裁者，博比做出了不公平分配，安妮只被扣掉1.31分。

博比什么决定也不做，仅仅听从安妮的吩咐，那又会是怎样的结果呢？卢卡斯·科夫曼在自己的实验里试图回答这个问题。实验结果证明，当安妮通过中间人来操作的时候，人们对安妮的惩罚较少，即使中间人根本没有选择权，只能执行安妮的决定。因此，找个中间人来承受责难使得安妮愿意让出蛋糕和中间人一起吃。

## 强硬的名声

了解隔离者价值的中间人也可以从扮演这个角色中获利。方式之一就是识别出那些看重形象和长期关系的情况，这意味着客户需要一个隔离者，然后就可以进入角色。在经纪人罗森豪斯《60分钟》的片段里，他给一个球队的总裁打电话，为一个刚刚获得自由身的球员谈判。我们不认识他的这名客户，也不了解球队。从对话信息中可以总结出，这名球员在大联盟里有着很好的记录，

好几个球队都想签他。罗森豪斯完全占据优势。在某个时刻，谈判看上去就要失败了，罗森豪斯对着电话大喊：“你现在危险了，我要挂电话了！我挂了电话，就会立刻给另一个球队打电话。”你可以想象，不管球队多想和一名球员签约，球员都不会这么无礼。即使签约成功，他也给自己留下了隐患。没有哪个还想继续打球的球员会这么愚蠢。

然而经纪人不是球员，在谈判中硬碰硬对经纪人的职业生涯毫无损伤。根据经济学家哈伊姆·费希特曼（Chaim Fershtman）和尤里·格尼茨（Uri Gneezy）的一系列有趣实验，经纪人拥有强硬粗鲁的名声还有些好处。他们让参与者进行“最后通牒博弈”，和独裁者博弈异曲同工，不过不再是一个人给另一个人，而是一方给出，另一方可以拒绝。如果拒绝，那双方都一无所获。这个实验里，他们引入了第三个参与者代表第一方要价。就像有了中间人的独裁者博弈那样，让第三方出面要价，降低了人们拒绝苛刻要求的概率。在基本的两人版最后通牒博弈里，20%或者30%会被拒绝，因为这样分配不像40%或者50%那么公平，所以接受方宁愿一无所获，也不愿意让对方狮子大开口。一次性博弈中，这种回应是非理性的——就像切掉鼻子去咬自己的脸——因为接受方没有机会去给对方点颜色瞧瞧。在几十个类似的最后通牒博弈实

验里，都是这样。

可是，费希特曼和格尼茨发现，当你引入一个中间人时，结果就大大不同。在其中一个实验里，他们是这么设计的：提议被接受，中间人得到奖励，反之，没有奖励。当接受方知道这个条件，提议方做出不利提议（通过中间人）时，接受方倾向于接受这个提议。事实上，中间人的出现改变了公平提议的比例，和两人博弈时相比，不利提议更容易被接受。

有意思的事情发生了：当提议者选择是直接交易还是通过中间人时，大部分选择了中间人。当你注意到人们对中间人做出的不利提议有更大接受度时，你也会想要选择中间人。

所有这些实验里，中间人只是传话者——提议者的爪牙——而现实生活中的中间人会选择塑造不同的名声来扮演更积极的角色。建立强硬难搞的名声是很有意义的，即使被认为是坏蛋也没关系。不仅客户知道自己找了个强硬的谈判代表，对方（谈判对象）也知道，而且客户清楚谈判对象知道这一点。在这种情况下，客户用可信的方式向对方展示他们要交易，他们不会像自己直接谈判那样轻易妥协。如此一来，中间人就变成了经济学家所说的“承诺机制”。格尼茨是加州大学圣迭戈分校雷迪管理学院的



教授，其研究方向就是谈判，他以中间人失去强硬名声的高代价来解释谈判的整个过程。“比方说我找来一个据说很强硬的人（代表我去谈判）。我选择的谈判代表名声在外，他得继续保持这样的名声。如果在谈判中服软了，他就会失去强硬的名声。当我选人的时候，选的就是一个强硬的人，因为如果他不强硬，就要付出很大的代价。”去谈判的中间人得考虑到自己的长期信誉（在现在的情况下，就是强硬），就像认证者要对品质负责一样。“他必须强硬，选了这个人，我也就跟着强硬起来。”

现实生活中有很多这种“坏蛋经纪人效应”，我们姑且这么称呼它。如果你是个体育经纪人，被认为能帮球员签下高额合同的话，那你就可以呼风唤雨。像罗森豪斯这样的超级经纪人和他所代表的运动明星一样出名，体育迷视他们为见钱眼开的小人或者破坏力量，而经纪人却毫不在意。对罗森豪斯来说，他甚至乐于被称为见钱眼开。运动员都想找一个不惧舆论同时也被球队老板和经理认为不惧舆论的经纪人。

我最喜欢的坏蛋经纪人效应的例子来自出版经纪人林恩·内斯比特（Lynn Nesbit）的经历。和她签约的作家有吉米·卡特（Jimmy Carter）、迈克尔·克莱顿（Michael Crichton）、琼·狄迪恩（Joan

Didion) 和安妮·莱斯 (Anne Rice)。在一次回顾自己闪闪发光的职业生涯的采访中，内斯比特谈起她拿汤姆·沃尔夫 (Tom Wolfe) 的第一本书去竞卖，而没有让沃尔夫在《纽约》杂志的一个编辑把书独家给一个图书编辑策划，因此，内斯比特惹来了这个大牌杂志编辑的嫉恨。这份嫉恨为她带来了许多优质客户。她说，《纽约》杂志其他作家听说，这个编辑生气地“狂喊我是城里最难搞最无耻的经纪人”。对一名隔离者来说，正确的人给出的恶评往往能带来好处。

## 隔离者能和蔼可亲吗

没有几个人有勇气成为德鲁·罗森豪斯或者林恩·内斯比特，这也正是他们名声大振的部分原因所在。幸运的是，即使在残酷的职业运动领域里，也还有其他一些成功隔离者的模式。“隔离者并不一定会招来骂名。”肯尼思·施罗普希尔 (Kenneth Shropshire) 说道，他是沃顿商学院的教授，曾做过经纪人，还写过运动经纪人方面的书。尽管美国职业棒球大联盟也有类似德鲁·罗森豪斯的人物——邪恶的超级经纪人斯科特·博拉斯 (Scott Boras) ——施罗普希尔表示，职业棒球要感谢凯西·克洛斯 (Casey Close) 和罗恩·夏皮罗 (Ron Shapiro) 这种经纪人的贡献，他们和蔼可亲，既

吸引明星球员，又能为他们带来高额合同。成为一个优秀隔离者的精髓，就是用客户自己做不到的方法成就客户，这是罗森豪斯和其他各行各业的杰出代表都具备的品质。“最棒的经纪人不会考虑自己的个人信誉或者他在公开场合的人际关系,但他们其实也在尽力提高自己的信誉来吸引客户，为自己打造一个尽心尽力为客户谋利的形象。”施罗普希尔说道。运动经纪的另一位专家说得更直接。“我真的想说，最好的经纪人所做的是我们根本看不到的。”罗伯特·博兰（Robert Boland）说道，他是一位在谈判中代表运动员的体育律师，同时也在纽约大学教授运动管理。不过，不被媒体曝光并不意味着工作默默无闻，当一个经纪人做得足够好时，不论是作为“坏蛋”还是作为“外交官”，他们的名声都会流传到关键人群中去，那些人是他们的潜在客户。

为了探究怎样才能做一个和蔼的隔离者，我采访了杰夫·斯科特医生（Jeff Scott），他是美国仅有的几个医生代表之一。斯科特年近半百，是一名和蔼可亲的俄克拉何马人，这和罗森豪斯完全不同。作为肠胃病专家，斯科特没有留着后背头或身着意大利制西装，白大褂下面一般穿着简单的衬衣和宽松长裤。罗森豪斯是把生命都贡献给客户的单身汉，而斯科特则是5个孩子的爸爸。罗森豪斯喜欢大叫，而斯科特显得镇定、安静、充满自信。罗森豪

斯在法学院读书时，就已经涉足经纪人行业，斯科特在决定开始代表医生（包括那些刚刚结束实习期的新手医生）跟医院和医疗机构进行合同谈判之前，深思熟虑了15年。

他说，在自己从医的那些年，他看到过太多他现在试着去解决的问题。“当一个年轻的外科医生去找谈判专家谈他的合同，他总是会见一个商业经验丰富的人。”他解释说。经验丰富的谈判专家见过太多合同，而且合同背后常常还有公司力量，而“实习医生和住院医师背后则没有人帮助他们。这不是平等的谈判”。这是一个问题，而年轻医生的角色期待也是一个问题。“年轻医生在实习期都会有一种自豪感，认为医生并不是用来赚钱的，这是更高尚的职业。在年轻医生实习期结束后，他们很关心（谈判时）怎么保持形象，”他说，“他们简直不敢提钱和别的要求，生怕给人留下贪财的印象。他们想知道薪水的数目，但是又不想看起来对这个数目感兴趣。找我来谈钱能缓解他们的压力，这样他们就可以安然旁观。”作为年轻医生的代表去谈判，斯科特能解决两方面的问题：他帮助平衡了权力不均，把医生和医院隔离，避免医院觉得新医生选择这份工作动机不纯。

斯科特不必用威胁的口吻就能获得好结果，因为他的谈判依靠的

是数据论证，而且他发现这是保持高效谈判的有效途径。“我一般是这么说的：‘我们看看客观数据。’”他说。他所说的数据都来自MGMA手册。MGMA指的是医疗集团管理协会，这是一个医院和医疗机构的会员组织，专门进行各种医疗调查。“他们总结所有的财务数据，比如你是佛罗里达州的妇产科医生，你可以查找MGMA手册来看收入中位数是多少。”新手医生都还不是MGMA的成员，所以他们一般还检索不了薪酬信息，但是斯科特和他所谈判的对象都能检索。“我试图建立平等的对话，用客观数据说话。”他轻松地说。

斯科特认为，如果保险公司不考虑医生质量（新手医生根本没有医疗记录），制定统一服务费用，在这种体制下，谈判时应假设每一个医生都是平等的，因此要帮他争取接近中位数的薪酬。他和谈判对象说：“MGMA手册中提到的中位数薪酬是我们谈判的目标。”他也了解医生合同里那些可有可无的细节，他可以提出删除苛刻条款或者添加缺失条款。比如，他代表了一个首席外科住院医师，医院正在和她谈判，希望她去创伤中心工作，这份工作需要随叫随到但医院不给她提供这部分津贴。还有一个客户和医院签订的合同退休金少得可怜，为了弥补这个缺口，斯科特为他的客户申请每月5000元的加薪。斯科特有数据做支撑，提出的

要求都不会显得不得体。大医院知道斯科特清楚医院的薪酬和待遇标准，他们如果拒绝他的请求反倒会显得不得体。面对客观数据和合情合理的要求，犹豫不决只会显得无理取闹。

客观数据是斯科特的核心策略，你可能会想，如果年轻医生也有MGMA手册，他们是不是可以自己谈判。斯科特觉得这就好像给人一本指导手册，让他去做一次成功的阑尾切除手术一样。“你也许能按部就班地完成手术且让病人康复，但也许你会搞得一塌糊涂。”谈判需要技巧，包括建立融洽的关系、捕捉微妙的线索、什么时候该说话、什么时候该沉默。成功的谈判还需要站在对方的角度考虑，有时这样会简单很多。斯科特在自己的医生生涯里就是这么做的。就算已经具备这些技巧，年轻医生还面临一个问题，那就是他们在意“我不想被看作贪财之人，不想惹怒雇主，搅入一场战争”。作为医生的代表，斯科特处在完全不一样的位置。“我会谈起医院需要一个全能外科医生去创伤中心，也会谈起你可能要付给他每年400万美元。我了解事实，我能谈判并且提出这些要求。而与之相反，就算年轻医生知道这些，他们也会犹豫，害怕提出来，他们怕惹怒医院。”就算客户什么信息都知道，优秀的隔离者还是能给他们帮助。

尽管斯科特从事的是医疗工作，但是他自称跟自己的父亲学会了怎么做中间人，他父亲经营了一家小小的汽车配件商店，有时候还会修理汽车。“他买卖汽车，也买卖牲口，他总是买卖东西。”斯科特有很多机会学习父亲是怎么做的。“我见过超顶尖的汽车销售人员和杰里·马圭尔式的人物，每一个行业里，人们都会试图更上一层楼。我的模式可能源自我的父亲，冷静、客观、平等。最糟糕的事情不外乎医生很喜欢这家医院，可是我却没能帮他谈妥。如果是这样，我就彻底失败了。我常常自我反省，提醒自己不要超越界限。”

斯科特从他父亲身上学到很多。“他知道自己所拥有的价值，不论那是一把铁铲、一头牛、一辆车，还是别的什么。我觉得他很善于观察别人，同时还能看出他们感兴趣的程度和他们想做什么。”当你在进行补偿协议谈判或者别的谈判时，这些技巧都非常有帮助。

## 义不容辞的英雄角色

听过隔离者谈到的技巧，你会注意到一个模式：他们总是有意无意地把自己塑造成义不容辞甚至有时有点英雄主义的角色。经纪

人和律师对客户有着诚信的责任，他们是有法律责任的可信代表，所作所为都是基于客户的利益，那些伟大的经纪人认为，这份责任远不止于此，而是更高层次的召唤。德鲁·罗森豪斯自称残忍的战士，甚至自比蝙蝠侠。这就是罗森豪斯为什么是罗森豪斯，而其他隔离者也会承担一些专属客户的责任。杰夫·斯科特把自己看作客户的老大哥，照顾他们的财物安全，“避免他人利用他们，因为他们会忽视自己的价值”。在“认证者”一章里介绍的圣迭戈的模特经纪人卡罗尔·沙蒙说，尽管自己很善良，但有时还是会变成凶恶的“熊妈妈”来保护自己旗下的模特。

作为优秀隔离者的律师，同样不会只把自己看作法律上的专家。这个观点来自休伯特·威尔曼（Hubert Willman），他是一名经验丰富的律师，就职于加利福尼亚州丹维尔市的并购公司Martin Wolf。当一家公司想要并购别的公司或者想要出售的时候，大量金钱和整个公司经营都会面临风险。因此，公司找专业人士来进行谈判是非常有必要的。即使是连锁公司，在出售公司这件事上经验也不丰富，而专业的并购公司则是天天都在做这件事。这些公司不仅可以提供专业知识，还可以在买卖双方之间创造一个保护层。威尔曼是这么解释的：“有的人卖掉公司，还想有机会留在公司，所以谈判时并不想和买方起什么争执。同样，想要留下



管理层的买方也不想起争执。”威尔曼能够用外交手段客观地呈现双方的要求。如果一方生气了，他能化解这些情绪，避免矛盾升级。成交以后，买卖双方还能不带任何恶意地继续合作。隔离者的日常工作就是促成这些事情。

威尔曼强调他不仅是一个律师，也是一个代理人。“律师的本质是法律专家，而代理人的本质是代表别人。”他说。威尔曼并不是吹毛求疵，因为这种差别驱动着他的工作。“你代表着客户，客户想和对方交易或者达成协议，你谈判的目的就是达成协议——一份好的协议。”他解释道。对他而言，这意味着去谈判，而不用向任何人展示这是一场竞赛或者比赛：不必利用任何一方。代表客户同时也意味着你可以提出要求。“如果你代表客户去谈判，你既不必扮成坏人，也不必显得廉价，你就是为了客户着想。”你不仅仅是个律师，还是一个代理人，是客户利益的支持者和捍卫者。

罗伯特·博兰在纽约大学教授体育管理，他也是一名律师。他的观点与此异曲同工。“我们总是能更好地支持别人而不是自己。”他说，并且补充了一句谚语：自我代理的律师对客户来说是个傻瓜。博兰说起自己当初来纽约大学工作的时候，不但没有谈判，

甚至都没有问自己的薪酬是多少。如果是代表客户在谈判，他不会忽视这些问题。为什么？威尔曼提到过这个原因。当我们代表自己谈判的时候，我们被分成两个角色：个体和团队成员。个体想要争取自己的利益，而我们内在的另一个声音却说，只考虑自己会危及关系，使我们显得低俗、贪婪、不配待在这个团队。

为了解决这种压力，最简单（感觉风险小一点）的方法就是放弃自私自利的个人作用。大量研究显示，女性会倾向于做这种牺牲，女性和男性相比会更期待合作，而不是竞争。然而，当我们代表别人进行谈判时，角色矛盾消失了：对客户好就是对我们自己好。个体的利益和团队（或者客户）的利益一致，所以女性在代表别人谈判的时候和男性表现得一样好，甚至更好，就像朋友或者门徒。心理学家玛格丽特·尼尔（Margaret Neale）是斯坦福大学商学院的谈判教授，她说女性CEO告诉她，在代表公司谈判的时候，她们一点问题都没有，但是和董事会提出加薪要求的时候，她们感觉很困难。“作为女性，我不能接受自己贪财，”尼尔解释，“但是我可以接受自己为别人谈判，因为那是公事。”清楚这些压力的中间人可以为客户提供很多价值，尤其是为女性、医生和其他那些不方便为自己发声的人们。不论你是男是女都能做好这件事。就像威尔曼说的，当你做一个支持者的时候，不用显

得很坏，你完成工作并把工作做好就行了。

事实上，关于罗宾汉效应的心理学研究表明，当我们代表别人的时候，我们会尽力（甚至做出道德妥协）去改善不平等。南加州大学心理学家斯科特·维尔特姆（Scott Wiltermuth）的实验表明，人们在和别人分享欺骗所得的情况下，更容易去骗人。隔离者通过代表别人，把自私自利的形式转化成一种利他主义模式。

我们代表别人的时候会比代表自己更努力。找一个你想做的职业，确立一个目标，这能帮助你成为更有影响力的隔离者。不论你充当什么样的角色——一个维护客户的代理人，一个照顾小弟免受利用的大哥，一个保护幼崽的熊妈妈，抑或是不畏公众嘲笑、勇于和强队作战的冷酷战士——把你自己想象成一个英雄人物，也许就能给予自己活力，去更好地扮演这个角色。

## 处处需要隔离

了解了隔离者的价值，中间人又有了一个推销自己的利器。萨拉·加登（Sara Garden）的故事很有意思，她从事的职业我们一般并不会认为是中间人。她在科罗拉多州的博尔德经营一家小公司，名叫“洛基山家庭升级”，旨在帮助那些卖房子的人吸引买方。房

屋销售包装一般需要整理、挪移家具，令空间显得更大更吸引人。作为最专业的销售包装人员，加登知道人们不愿意做这些改变。即使房屋的格局真的很糟糕，房屋主人也不愿意听到类似的评论。不过加登看得更透彻，她知道卖方经纪人并不想给出房屋销售包装的建议。一方面，地产经纪人了解什么样的房子最容易被卖掉；另一方面，经纪人不想冒犯客户。这种卖方经纪人的压力催生了加登的服务，她的网站上专门留了一个板块给卖方经纪人。她说：“75%的房屋主人认为他们的房子装修很棒，任何改动的建议都会伤害他们的感情。”紧接着就有了卖点，她说：“在我们公司，我们的角色和买方之间的关系是不一样的。我们来当坏人。我们可以直截了当地告诉他们，房子有尿味或者壁纸边需要弄掉。我们会很和善、很温柔并且很诚实地完成这一切。”萨拉·加登清楚角色矛盾，她知道中间人也需要隔离者，于是她就成了这样一个合适的人选。

如果你睁大眼睛，就会看到，到处都有隔离者的需求和机会。有时候会出现一个新产业的商机，就像杰夫·斯科特医生那样。有时是顺手帮助别人。我同事和她老公去参加班级聚会的时候，一个同学问她老公最近怎么样，他只是简单回答了一下，我同事觉得自己的老公并没有把成就都说出来，所以就替他宣传了一下，提

及他最近的升迁。这让她老公显得有成就并很谦虚。同样，在阿尔文·罗斯获得诺贝尔奖的那个早上，斯坦福大学举办了新闻发布会，罗斯并没有亲自解释自己的工作多么重要，而是由校长兼经济学家乔恩·莱文发言，如果让罗斯自己说这些话，就太尴尬了。无论你是替值得表扬的同事说了好话，还是替朋友提出一个很尴尬的请求，你都是在扮演隔离者，这会帮助你赢得友谊和影响力。喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。

## 结论 中间人经济

20世纪90年代，迈克尔·戴尔（Michael Dell）通过把个人电脑直接卖给用户改变了个人电脑市场。他在创作《戴尔战略》（Direct from Dell）一书的开篇时，详细讲述了一个去除中间人的早期教训。

他最好的朋友的爸爸是一个热心的集邮爱好者，戴尔小时候就和他的朋友一起集邮。很快，戴尔注意到邮票价格上升，发现了赚钱的机会。“朋友和我开始在拍卖中买邮票，”戴尔写道，“当时没人愿意做无利可图的事情，而拍卖商可以赚取可观的费用。与其

付钱给他们买邮票，我觉得自己办拍卖会更有趣。那样的话，我就能了解更多有关邮票的事，还能收取佣金。”

戴尔继续描述自己接下来的历险。“起初，社区里有一群人把邮票放在我这里寄卖，我在当时的邮票交易刊物《林氏邮票杂志》（Linn's Stamp Journal）上登了一个“戴尔邮票”的广告。然后手写了一份长达12页的目录（当时我还不会打字，也没有电脑）并把目录寄出去。令我很惊讶的是，我赚了2000美元。”

如果你读过这本书，那么这个故事至少会有一点让人觉得很讽刺：在戴尔自认为的第一次去除中间人的个人经历里，他其实没有去除中间人。取而代之，他从一名买方变成了一名卖方。在这个过程中，他自己也变成了邮票交易商。毕竟，他卖的不是自己的邮票。无论邮票价格上涨有多快，这都不是一个有利行业。因为他不能持续提供那么多邮票供买方选择，所以邮票目录不再具有吸引力了。不过，戴尔的邻居曾把邮票放在他这里寄卖，他连接起了那些有邮票想卖和想买邮票的人们，并从中获利。后来，这个男孩靠去除中间人名利双收，他自己其实也成为中间人，即使多年以后，他并不这么认为。

戴尔去除中间人的创举中还有一个讽刺之处，直到1999年他的书

出版后才凸显出来。尽管戴尔电脑不依靠中间人依然持续了多年的销量长虹，但是到21世纪头10年的中期，直销策略就终止了。在个人电脑销售中，惠普取代了戴尔成为第一，其他电脑企业也来瓜分戴尔的市场份额。2007年，戴尔最终承认是时候进行一场变革，开始通过沃尔玛、百思买和其他零售商来销售电脑。去除中间人以后，迈克尔·戴尔又把中间人给找回来了。

发生了什么？为什么以前直销很红火，后来却不行了？其中有很多原因。现在，电脑变得更便宜而且功能更强大。标准配置能做很多事，而绝大多数个人电脑的买方只需要这样的标准配置，所以个性化电脑渐渐失去了优势，但个性化是客户直接从仓库购买电脑的一个很大动因。低价电脑也意味着一个客户订单的运费在销售价格中所占的比例升高，从商店买电脑比从仓库直接订购还要便宜。商店还能提供仓库提供不了的东西。顾客可以看到、摸到产品，并且试用。人们买台式机的时候这些并不重要，但如果是笔记本电脑的话，这些就很重要。现在，到商店买电脑成了一种流行趋势。尽管戴尔20世纪90年代的直销给了顾客他们想要的较低价格，风云变幻的市场条件却意味着，在21世纪头10年的中期这一切都发生了180度大转变。喜欢本书吗？更多免费书下载请加V信：YabookA，或搜索“雅书”。

总而言之，直接销售和通过中间人销售，到底哪个更好是由很多因素决定的。戴尔的例子表明，需要考虑的因素有产品成本、运输成本、消费者在购买之前的渴求程度。因此，对任何声称去除中间人有好处的片面言论，我们都应当保持怀疑态度。

在很多情况下，互联网是中间人的同盟。因为互联网，那些曾经自己做买卖的中间人（局限于自己的地理范围内）可以接触到世界各地的顾客，并比以往更快速便捷地和他们分享信息。与此同时，在“认证者”和“强制者”这两章里我们看到，当人们和陌生人交易的时候，他们倾向于依赖可信的第三方，以此保证所售货物和所提供服务的品质。在“礼宾者”一章里也提到了，互联网带来了庞大的信息池，买方在筛选信息的时候也需要帮助。用生意人的话说，卖方在“突出重围”这方面需要帮助，才能让买方注意到自己。随着互联网工具的成熟化，雇用专家代表我们使用工具完成这些事情变得越来越高效，买卖二手车和二手衣服的中间人都借助互联网的发展摆脱了一些烦恼。互联网也使软件公司创业变得更便宜、更简单，正如我们在“风险承担者”一章里所看到的，微风投是一种趋势，这些中间人每天筛选几千个商业创意，从中挑选出那些最有可能为投资人带来可观回报的项目。



有些中间人角色是不受时间影响的。在“风险承担者”一章里，我们总是依赖中间人平衡供需的起伏，而今天“Uber式”产品不过是这种中间人基本角色在最新科技中的应用。“认证者”和“强制者”两章展示了中间人是如何有效减少买卖双方信息不对等的。“隔离者”一章展示了中间人扮演一个均衡器，为经验不足者和专家这两方人士找到均衡点，或者用更合适的方式帮助新人展示他们的优点并转述他们的需求。在很多时候，中间人会给予信息匮乏、易受伤害的参与者更多知识和力量，不仅扮演两方之间起连接作用的纽带，还是两边不可缺少的支点。

中间人总是需要保持双方的平衡。不论是演艺经纪人、二手车销售商还是风险投资者，成功的中间人知道仅为一方服务是不够的。为了生存，他们必须为双方提供价值，且优待双方。在“风险承担者”一章里，我们提到的那个画廊经营者贾森·霍雷什说得很好：“作为一个中间人，你得意识到你的顾客不仅仅是所售商品的买方，你还得向你的供应商进行自我销售且提供价值。如果不是为了艺术家，我根本不可能做这一行。”这种两重责任在具有双边市场特点的中间人行业里是真实存在的，买方想要进入优秀卖方的聚集之处，反之亦然。由于双方需求有时是矛盾的，平衡很难达到，但是卓越的中间人能创造良性循环。总的来说，最

受人尊敬的中间人吸引最优买方，相应地也吸引了最优卖方，再吸引更多的优秀买方，以此类推。尽管双边市场不是永动机，但是中间人必须持续不断地努力，以此保证他们的策略、态度和价格是服务于双方需求的。

总的来说，向往稳定而不是速战速决的中间人总是放长线，会牺牲短期利益来获取之后更大的收益。他们花时间在一個具体的领域成为专家，他们咽下一方恶行的苦果，他们通过互动建立信任关系。在这样的成长曲线中，他们耐心地为未来投资。相比于为买方和卖方服务一两次，这种投资最终能为中间人带来更长久的丰厚回报。起初，中间人可能为了获得快速回报而收取回扣，比如在质量上偷工减料，或者举荐你根本不了解的人，但是这些都不是长久之计。长远来看，捷径导致的成本增加，远多于这些捷径所带来的价值，同时玷污了中间人作为认证者、强制者和礼宾者的名声。

中间人的名声很臭。从“精通你所做的、有益于社会的事”这句话来看，做个优秀中间人的方法有很多。这意味着，你需要达到交易伙伴的期望，而第一步是先知道他们的期望是什么。当顾客需要强制者的时候，中间人只做优秀的认证者就会令顾客失望。所

以如果你是中间人，我希望你能认真思考自己擅长的角色、交易伙伴看中的技能和在磨合过程中你所能获得的利益。如果你是买方或者卖方，我希望本书说出了你在生活中需要中间人时想说的话。如果你是一个令人尊敬的中间人，我希望你能享受工作的挑战，同时也能发现你感兴趣领域中的工作机遇。

## 致谢

每一个记者都是中间人。我们所销售的东西是信息，我们和我们的采访对象一样优秀。关于本书，我理想的采访对象是那种忙碌的成功人士（成功的中间人和学者），我从不确定他们会给我采访的时间。我非常感谢几乎每一个人都接受了采访并且言辞坦诚，富有洞察力。

下面几位在书中没有提到，但他们也接受了我的采访并给出意见，都或多或少地提供了帮助：哈佛商学院的马克斯·巴泽曼（Max Bazerman）、沃顿商学院的马修·比德韦尔（Matthew Bidwell）、芝加哥大学布斯商学院的道格·戴蒙德（Doug Diamond）、斯坦福大学的马特·杰克逊（Matt Jackson）、纽约联邦储备银行的安娜·科夫纳（Anna Kovner）、市场研究公司

Fidelum Partners的克里斯·马隆（Chris Malone）、俄亥俄州立大学的布莱恩·米滕多夫（Brian Mittendorf）、美国律师基金会的苏珊·夏皮罗（Susan Shapiro）、杜兰大学的卡罗琳·狄普乐（Caroline Tipler）和普渡大学的史蒂文·吴（Steven Wu）。

我还要谢谢几位给出指导建议并撰写介绍的专家：波士顿学院法学院的乔·刘（Joe Liu）、德丰杰风投的海迪·罗伊森（Heidi Roizen）、柏克曼互联网与社会中心的安迪·塞拉斯（Andy Sellars）、斯坦福大学商学院的斯蒂芬·塞勒（Stephan Seiler）和波士顿大学的莫尼克·孙（Monic Sun）。

帕尔格雷夫·麦克米伦出版社的编辑劳丽·哈廷（Laurie Harting）是我的编辑，也是这个计划的主要合作者。她非常理解我要写的东西，并给了我充足的时间，也相信我能做好。当底稿出来之后，她知道什么该保留，什么该删除，还会认真倾听我的想法。这就是那种作家需要的互相尊重、互相协商的合作关系。

莱文·格林伯格·罗斯坦出版社的吉姆·莱文（Jim Levine）是经纪人里的行家。许多人认为文稿经纪人是销售人员或者看门人，但是吉姆让人们看到，最受人尊敬的经纪人远远不止于此。吉姆擅长中间人6个角色里的每一个，而且不可思议地同时兼顾了效率

和关怀。令我感到惊奇的是，他既能秒回邮件，又能抽出时间为多份手稿给出深思熟虑的建议。吉姆向我展示了匹配的喜悦和眼光长远的回报。

我还从来没有遇到过哪一个编辑比我的同事、朋友兼第一位读者伊亚·马科姆（Ea Macom）更聪敏，她带着智慧、学识和天生的好奇心仔细评论了每一个章节。她令人深思的提问、建议和“中间人洞察”更好地完善了这本书。

如果没有这些作家朋友，我将不知如何是好。他们倾听我的想法，给我建议、鼓励和指导，帮助我越过各种障碍。我要特别感谢吉尔·亚当斯（Jill Adams）、霍华德·鲍德温（Howard Baldwin）、夏洛特·赫夫（Charlotte Huff）、艾德·岩田聪（Ed Iwata）、戴比·艾布拉姆斯·卡普兰（Debbie Abrams Kaplan）、茱莉亚·克莱因（Julia Klein）、罗伯塔·夸克（Roberta Kwok）、杰斯·罗奎斯特（Jas Lonquist）、保罗·麦克休（Paul McHugh）、克里斯汀·奥尔森（Kristin Ohlson）和辛西娅·雷蒙娜瑞斯（Cynthia Ramnarace）。

亲切和蔼的帕蒂·德芙琳·哈特（Patty Devlin Hart）一直是值得我珍惜的朋友和知己，和她一起散步总能充实我的生活。

这几年，还有很多朋友给予我物质和精神上的帮助：海伦·斯塔夫罗普洛斯·桑多瓦尔（Helen Stavropoulos Sandoval）、莱斯利·斯多普尔（Leslie Stompor）、克丽丝塔·威尔曼·福米迦（Krista Willman Formica）、唐娜·李（Donna Lee）、辛西娅·钱-李（Cynthia Chin-Lee）和辛迪·萨恩斯-维南德（Cindy Saenz-Weinand）。

我还要感谢在这个项目上提供具体协助的阿莉莎·鲍曼（Alisa Bowman）、丽莎·博伊德（Liza Boyd）、陈其一（Kay-Yut Chen）、苏珊·弗赖恩克尔（Susan Freinkel）、康妮·黑尔（Connie Hale）、莱尔德·哈里森（Laird Harrison）、索妮娅·卢波米亚斯基（Sonja Lyubomirsky）、珍妮弗·马古利斯（Jennifer Margulis）、金尼·麦考密克（Ginny McCormick）、凯利·麦格尼格尔（Kelly McGonigal）和菲利普·叶（Philip Yam）。

我还想谈谈本书背后的故事。我生命的第一个9年是在苏联度过的，我的父母让我大开眼界，当时中间人用各种各样的方法谋求利润，纾解计划经济所带来的障碍。早年的经验也许可以解释为什么我在高中读到《威尼斯商人》的时候，印象会那么深刻。这部莎士比亚最具经济学导向的戏剧里有各种各样的商人，我开始

深深地思考为什么有的中间人值得尊敬，而有的却遭人辱骂。后来，互联网时期，我生活在硅谷，看到关于脱媒现象的新闻不断转发，也感受到中间人消亡只不过是想想罢了，在现实经济中并非如此。这些年来Airbnb和Uber这类公司的兴起让我越来越清晰地看到，互联网让中间人变得比以往任何时候都更重要。

和我一起出版过《会赚钱的行为经济学》（Secrets of the Moneylab）的经济学家陈其一也是我的灵感之一。陈其一对经济模型、经济学实验和运筹学十分有热情：他是那种能把供应链弄得很有趣的人。尽管有些关于供应链的关键问题并不在本书的范围里（不要问我双重边际效应的问题），但是和陈其一的交谈使我看到，供应链里一系列中间人都在各司其职，他们往往不会都朝一个方向努力。在我们的书出版不久以后，我当时正在计划下一个大项目，却在我很喜欢的播客“经济学之谈”（Econtalk）里听到一期令我记忆犹新的节目。当然，那一期的话题就是中间人。主持人拉斯·罗伯茨（Russ Roberts）和嘉宾迈克·芒格（Mike Munger）在讨论中提到雷德福的战俘营故事，当时我还从来不知道有这回事。我被吸引了，但是我对中间人的着迷，仅仅是一种书呆子式的痴迷，还是能写成一本商业类图书？如果非常明智的马拉·贝克（Marla Beck）没有说服我是第二种，我可能就会相信

这只不过是一种痴迷。本书的研究和写作过程非常愉快，现在我非常荣幸地完成了。我要谢谢马拉推动我迈出第一步，也要谢谢陪我到最后的每一个读者。

我要把最深沉永久的感谢献给我的家人。我的丈夫多才多能、努力工作，又充满爱意，每天早上为我煮咖啡，在他的启发下，我写出了书里最喜欢的故事。他是一个无神论者，却总是相信我。我们（和我们的孩子）非常幸运地能和我的父母还有他的父母住得很近，而且关系很亲密。他们一直很支持我们。当然，我还要说说我们快乐、开朗、热情的孩子。他们的每一个动作、每一件事情，都带给我极大的快乐、爱、自豪和生活的意义。在长长的祝福名单里，他们俩是第一名。

## 译后记

中间人的实质是市场机制下分工的进一步演化，早在18世纪，亚当·斯密就告诉我们：“分工之起，源于交换，并受限于市场交换力。”换言之，人类交换的能力促使分工产生，而交换能力的不断提升，让分工更加细致。认识到这一点是非常重要的，否则我们容易陷入这样的误区——专业化或者分工产生了市场交换。这



一逻辑告诉我们，中间人的存在不是因为人们看到了其中的商机，从而有意地进行了分工，进而以中间人形式产生了中间人市场，而是因为市场交换范围、程度的发展，使分工更加细化和专业化，带来了中间人经济普遍的存在。

所以，中间人经济是一种合乎理性的存在，也是市场机制发展下的必然产物。随着市场经济的发展，中间人经济不但不会消失，而且会更加发达。本书有助于我们更具体、更现实地理解中间人经济。在本书中，作者主要阐述了三个方面的问题：一是意识到自己是中间人的重要性；二是中间人怎样做才能有效地创造价值；三是如何将这些价值转化为利润。

某些观念认为，互联网的出现会阻碍中间人这个行业的发展；同时，这一观念还认为中间人不会产生任何真正的价值，只能消除其他人因时间不足而产生的知识限制。一旦人们获得互联网提供的丰富的知识，中间人就不再有价值了。作者玛丽娜·克拉科夫斯基在本书中对此观点进行了回击。她认为，虽然互联网的出现使每个人的交易成本都有所下降，但专业中间商的交易成本下降得更快，以至其在经济中发挥更大的作用。总之，玛丽娜认为互联网带给中间人角色的变化使他们比以往任何时候都更有价值。她

将中间人分为6个不同的类别，这有助于我们进一步理解中间人具体做什么，以及他们怎样在当今社会创造价值。

搭桥者通常是最容易被想到的中间人类型，它作为一个桥梁连接买卖双方。一个关于搭桥者的例子就是eBay，它帮助买卖双方更便捷和高效地实现交易的对接。强制者类似于认证者，因为它们有助于维护合规性并承担消费者的风险。婚礼策划者是一个强制者，他们的存在激励着服务提供者做好工作，即使他们以后不再服务于一个特定的新娘或新郎。认证者是指认证机构在交易市场上有一定的可信度。他们通过专长，可以帮助引导他人的考虑和购买过程。Yelp属于认证者，其用户评级可以提高或降低餐厅的受欢迎程度。风险承担者需要做好风险管理，比如虽然自己出版一本书在理论上听起来很棒，但存在很多营销上的不确定性。出版商除基本任务外，还要承担书可能遭到市场冷遇的风险，但与此同时，出版商可能获得不错的利润。礼宾者具有领域专有的知识和经验，在组织和执行方面可以做得比外行人更好。旅行社属于这样一类，虽然互联网已经改变了这个行业的发展，但旅行社在节省人们时间和自我组织麻烦方面仍然有很大的价值。隔离者的任务是承受责难，帮助双方调节和化解矛盾，比如那些允许双方有战略互动的律师和代理人。一旦你了解了不同类型的中间

人，就会对各种中间商如何创造价值有更好的理解，并对自己或者观察对象如何在中间人的角色中挖掘价值有所启迪。

《中间人经济》是一本非常有趣、实用性强、通俗易懂的好书。玛丽娜以其独特的视角阐述了中间人在当今社会中所处的重要地位。事实上在现实生活中，很多人对中间人这一角色存在一定的误解和矛盾的态度。他们一方面需要中间人，但另一方面又对中间人感到反感。作者在“导论”部分也提到了中间人的现状：“没有人喜欢中间人，但我们大部分人都是中间人。”换言之，许多处于中间行业的人并没有对自己的身份有正确的了解和定位，甚至他们当中还有一部分人没有意识到自己也属于中间人。

通常关于中间人的定义是：中间人是连接关系网节点、增加关系网价值的人。但并不是每一个中间人都可以创造价值，具备一定能力的中间人才可以在社会关系网中实现价值的提升。关于怎样评判一个中间人是否优秀，本书提出了两个判断的标准：带给客户的温暖程度和中间人自身的业务能力。作者用每一章讲述一种中间人角色，并辅以大量专业性案例，让我们在阅读时很容易消化。除此之外，本书的每一章还详细地分析了经纪人、中介、交易商以及各种中间人如何创造价值和赚取利润，对中间人这个行

业的发展提供了一定的参考价值。

总的来说，这本书不仅提供了一个崭新的视角，让读者重新认识中间人在今天所扮演的不同角色以及他们如何创造自己的价值，而且能教会读者怎样成为一名优秀的中间人。

唐榕彬