

神秘猎头

导语：在外人眼中，高级猎头是一个神秘的职业，他们周旋于高不可攀的 CEO 们之间，决定了那些千百万年薪的职位的走向。他们策划、导演了每个行业最敏感、重要的高层“震荡”，但他们拒绝用“007”、“交际花”、间谍片这样的标签来神化自己——在他们眼中，自己的工作更接近一部纪录片，他们经手的案例都可以一步步拆解成最琐碎的沟通、判断、诱导和那至关重要的“运气”。这群置身于职场金字塔尖端的猎手们，对 CEO 们的履任有着 90% 的控制力，他们策划、导演了每个行业最敏感、重要的高层“震荡”。用一种行话说，他们是“运营 CEO 的 CEO”，或者说是“没有权力的领袖”。我们采访了不同行业的三位高级猎头，试图通过他们的眼睛重新审视职业丛林里的上升规则。那种规则糅合了能力、诚实、信誉和精心的准备。因此，对于一个行业最顶尖的那些人而言，他们的每一次变动都已经经历漫长的狩猎期、和猎头旗鼓相当的智商和情商的交锋，还有受更大的社会背景所左右的机遇和障碍。我们的三位受访者分享了他们的激情和奋斗，我们也洞悉了他们眼中的成功和失败，他们对近距离的商业秘密的判断，还有他们眼中的猎头行业。



1

翟斌 (Benjamin) 的名片简洁得近乎夸张。上面只有他和公司亿康先达 (Egon Zehnder International) 的名字, 没有任何职位介绍。但他毫不在意。他相信自己的客户, 应该足够优秀到知道这家全球四大猎头顾问公司的名号。

偶尔会有客户匆匆将他的电话应付过去, 甚至有不知道亿康先达的背景, 翟斌都能成功地维持着“巨大的心理优势”：“你不接我的电话是你的损失, 你见了面不打开你自己是你的损失。”这种淡定的经验基础, 来自于过去10年, 他成功为最顶级的央企、外企里物色的二百多号候选人。而在他给每位客户推荐3~5位候选人之前, 他已经从30人到50人的大名单里约见了15到20人左右。等于说, 在过去的十年里, 他至少见过几千位各行各业的翘楚。因此, 不难理解, 为什么他略显狂傲地说, “什么 CEO 没见过”。

从另一个角度说, 他的心理优势在于: 哪怕你是再成功的 CEO, 只要稍有经验的猎头都可以肯定, 每三到五年, 他的公司可能会面临收购、兼并、破产等局面, 任何一个成功的领导者都要面临哪一天自己需要换工作, 甚至是家庭破裂等问题。在他十年的上百个 case 里, 他自己从不羡慕得到工作机会的那个人, “没有哪个项目是 I wish I was the one。”

他自信能在最短3分钟的时间里, 让再骄傲的候选人“不要小看我, 平等对待我”。常常, 他会直截了当地对那些 CEO 们说: “我觉得我们今天谈得不够, 所有的都在表面, 我没有真正了解你的内心。”

或者是, “John, 我确实市场听到对你的一些批评和疑问, 你怎么回应呢?”

面对这样的问题, 有人会本能地反击, “对于我说都可以接受的, 但我要通过他为什么反击, 如何反击对这个人有所了解。四平八稳的访问, 我不喜欢。”

这是翟斌常用的面试原则, 他自己称之为“适度侵扰”(reasonable disturbing), “我在面试候选人的时候, 一般可以让他稍微有哪个地方有咯噔一下的感觉。比如说, 我们可以谈得特别好, 如果都是在云里雾里, 他不会记得我。只有一个人跟他谈的时候, 你要拨动他的某一根弦, 也可能是个人的, 也可能他个人职业生涯方面的, 他才能够记得住。”

关于如何准确地找到对方的那根弦, 翟斌的方法是“mirror 对方的氛围”。如果对方比较低调、务实, 他的提问和意见也会很低调。但如果对方很牛很傲气, Ben 会保证自己“表现得比对方还 aggressive”。

“孔雀受惊的时候, 喜欢把毛竖起来。当一个人在对话中过于注重自我的时候, 这个人就是竖开了——有的候选人会在电话里吹嘘自己是谁谁, 年薪多少多少万, 或者当他不坦诚的时候, 他就是不自信的。”

在他的判断里, 中国大部分猎头公司的猎头顾问, 对客户都有点仰视的意味, 他们中的很多人会这样拿起电话: “×总, 求你给我一个项目……×总你能不能去那家公司呢?” 这种情况下, 对方的第一反应十有八九可能是: “你对我根本不了解, 你解释不清楚你客户的需求, 我为什么要跟你谈?”

但在 Ben 的坐标里, 猎头顾问应该是“比 CEO 还要 CEO 的 CEO”。高级猎头, 一定要跟 CEO 平视的一个职业, 对话框架应该是: “×总, 我觉得你要去××公司, 你可能面临的挑战是什么, 同时可能得到什么。”

这些判断通常发生在他和候选人寥寥数十分钟的对话之后——他从来不问“如果在那样的情况下, 你会怎样?” 这类假设性的问题, 也不要“是”或“不是”封闭性的回答。他的问题都是开放性的, “在那家公司时, 你最大的机会是什么?” 或者, “你的成功是怎样得到的?” ——他确信, 一个人过去的行为是他未来行为最好的预测。

在他加入 EZI 之前一年, 他马拉松式地见了 EZI 分布于7个国家的10个办公室的42个管理顾问。而在他成为 EZI 第一位在中国出生成长的全球合伙人前, Ben 的最后一次面试是会见 Egon Zehnder 老先生本人。“他到最后不会问具体的工作问题, 他会问你喜不喜欢抽雪茄吗?”

或者，你最后为什么没有去哈佛而去了耶鲁？他对你的价值观感兴趣。”

Egon Zehnder 也曾在《哈佛商业评论》上，分享自己看人的法则：“如果我问一个人他为什么加入 EZI，他说他想在这儿创造更大的价值。难道每个人换工作都是因为他们不能创造更多价值吗？我觉得这是不真诚的陈词滥调 (insincere cliché)!”

Ben 出身于军人家庭，外公是抗日名将，从小跟随军人父母在四川、云南、河南辗转，武汉读大学，这让他掌握了一种本领，即和天南海北的人聊上5分钟，都能让他以各种各样的方式攀上老乡。他也笑着说自已肖猴，所以很好学，从他8岁开始到现在，将近40年的时间里，他每天必看两份报纸：《参考消息》和《环球时报》，他说至少这让他对地缘政治、时事和各种文化的理解有别人难以超越的宽度。

24岁，他成为国企里最年轻的科长，下班后他还会去上语言班；不久果断下了海，每天的工作是“拿着砖头一样的大哥大，挨家挨户推销”，在一年里就升成了副总经理。再后来，两手空空去澳大利亚借钱读 MBA，学费是自己在堪培拉工人俱乐部刷碗挣来的。

MBA 毕业后不久，他加入科尔尼咨询，有一年的时间他毫无怨言地做着别人不愿意扛的脏活累活儿，但在一年后，却得知自己被列入公司的“观察名单”——他虽然低调苦干，公司却认为他欠缺沟通能力。他需要在6个月内有明显的绩效改变。最后是科尔尼的一个项目经理“收留”了他，他们一起创造了一个全新的企业成长战略模型，并被推广到全球。他成功地走过人生的谷底，但也让他知道和人沟通的重要性。

2000年，32岁的 Ben 回国任科尔尼北京分公司总经理。当时正是互联网泡沫的尾声，事业顺遂的 Ben 甚至想尝试自己做一个在线的人才交流平台。他找到 EZI 的一个咨询顾问，Ben 以为“猎头”只是答应介绍份工作，然后就消失。但在听了他的设想后，对方说：我觉得你没有准备好，因为我觉得你不知道你想要什么。那是 Ben 第一次被“猎头”击中心坎。对方微微一笑：我们观察你很久了，从你在澳大利亚开始（当时澳大利亚的 EZI 想聘请 Ben 做当地一个啤酒品牌的战略顾问）。那么，你愿不愿意加入我们？

最终让 Ben 留下来的原因，部分是他身边那些在 EZI 工作几十年的同事们——他们也许是来自通用、壳牌或者其他顶级品牌的 CEO、CFO、CTO 们，用翟斌的话说，他们都是“been there, done there”，都尝试过权力的滋味。但他们都宁愿放弃名片上所有的 title，接受 EZI 最独特的“大锅饭”、“论资排辈”的分配方式——公司60%利润（分红）是平均分配的，其余40%论资排辈，按照一个人加入公司的年头加权分配（比如一个加入公司15年的人会比刚加入公司1年的人得到15倍的奖金，无论后者的昔日履历多么耀眼）。

通过这套过于和平、稳定的薪酬体系，使公司尽力避免了其他猎头公司内部争抢项目或者“打一枪就跑”的敷衍。翟斌还记得2009年6月份，全球金融危机最紧张之际，他第一次参加 EZI 全球合伙人会议，他发现从头到尾没有任何一个小时被拿来讨论金融危机。在他的同事们看来，金融危机每五年都会来一次，每一次都不过是前一次的复制。

除了坚决不吸纳已有猎头经验的人加入之外，EZI 对于客户的负责也尽量做到无限期。他从不碰自己安插好的候选人，“我曾经听一些候选人说一辈子的职业生涯都是一家公司帮他安排好的，我听后极其反感，你把人放在这儿两年，然后又拿出来放在另外一家两年，这是违反职业道德的”。

也是在 EZI，Ben 纠正了猎头一定是外向型人格的成见——在公司的测试里，60%的同事都是内向型的，而“内向和外向的定义在于，你是喜欢跟一帮人在一起，能够从一群陌生人当中得到能量；还是倾向于通过一对一交流得到能量？”随着经验的生长，Ben 觉得自己逐渐倾向于内向。他相信，哪怕对方只给你5分钟、10分钟、1小时，只要对方足够敞开自己，都会是有价值的学习。

但这也无法掩盖，Ben 刚入行时每天的焦虑，他明白那根源来自于“we have no control of the process，招聘环节最终的10%我们猎头是没有控制力的。不是关键的环节，你控制

太多的话，等于没有控制了”。

“我们亿康先达的每一个顾问都是 leader，但是一个人没有权力，有没有别的选择？有。所以我们就是没有 power 的 leader，翻译过来是没有权力的领袖或者是叫做无冕的领袖”。

在他的回忆里，在 EZI 10年的200多个项目，只有1%的项目，是“一颗银色子弹，直中靶心”。

几年前，他帮一个汽车公司在中国找一位采购部门的 CEO。在向客户汇报的时候，他没有按照以往的惯例提供候选者名单，而是直接拿了一份他最中意的候选人的简历，告诉客户可以不用再做任何考虑，这就是他们唯一需要的人。

但这样感性而不合常规的一笔的真实原因却是，他见过了汽车采购行业最牛的一些人物，而他们每个人都会提到最终那位候选人的名字，他确信此人是中国汽车采购业的元老，大多有成绩的人都是他培养出来的。那位候选人彼时正在担任另外一家汽车品牌的副总经理，也有意向考虑转战，对 Ben 而言是再完美不过的局面。

这样的幸运在过去的十年里，也只是灵光一现，但也让 Ben 更坦然地处理运气和完美的矛盾：“找到一个完美候选人就是一个纯概率的问题。你见得越多，对这个行业越熟悉，找到好的雇员的比例越大，所以你的运气会越好。”

“我们这个行业没有那么戏剧化。我们不是一个间谍片，情节也不是特别曲折。我们就是平平淡淡一个纪录片。可能你旁边同事接的电话，就是猎头打来的，也许你的老板今天早上没有来，就可能是在跟我吃早餐，”他笑着说，“我们不太希望戏剧性的东西，一个人在做戏剧性决定同时，他也会有一个戏剧性的风险。”

过去十年，他猎到的 CEO 们遍布国内最顶级的银行、保险、奢侈品、跨国媒体领域，逐步进入中年后，他开始更看重谨慎的实业，而将咨询范围更多集中在汽车等重工业门类上。按照他的判断，做实业的人比从事金融、互联网的人更扎实、谨慎——但他也不可避免地感觉到迷信“年轻和能量”的互联网经济带来的冲击。

“我34岁入行，在最初的5年内，我见到的都是比我年纪大的人。但到了45岁，突然发现我遇到的一半的人都是比自己小的。从他们身上，我也能学到很多东西”。

在接受我们采访的前一天早上，他见了国内最大的一家中外合资团购网站的 COO，对方还不到30岁。对方在 LinkedIn 上关注了 Ben，对方也很惊讶 Ben 会关注他。聊了一个上午后，Ben 坦白说谢谢对方，因为从他身上了解到了当下团购网站的经营模式和困难。但他也漫不经心地说了句：“在正常情况下，你可能要10年之后才能见到我。”



2

8年前，刚从一家美资物流企业的分公司经理转行做猎头没几天，Stephanie 的上司就给他安排了一个任务：“每天给100个人打电话。坚持3个月。”

她的第一反应是：不可能（几年后，她的下属的直接反应也是如此）。但她后来发现，“只要你从早上开始，不停地打，不去查 E-mail，不上微博，是可以的”。她的最高纪录是一天打了120个电话，从早上8点到晚上8点。如此坚持了3个月，她开始觉得“自己也是有经验的人了”——到后来，她不需要准备问题清单，“像个机器一样”，只需要几分钟，你就会对电话对方的人的职业背景、性格，有一种直觉的理解。

当然，这种“量”的积累也导致，她此后很少需要进行 cold call（大多是对方秘书接的）。通过她的社交圈子，她很容易找到候选人的联系电话。但最近一次 cold call，是在她的90后属下试了一周都没打通某国有银行总行行长的电话之后，Stephanie 在10分钟内用连珠炮似的发问和反复要求，连续通过了该行的前台、秘书、行长助理，拿到了行长本人的手机号码。

现在回忆起这些，Stephanie 还是很感谢当年的领导教会了她100 call per day 的基本技能，让她够勤奋地接触更多的人，这给她带来能量——“像原子能核裂变的过程，你有足够的质子去撞击中子，最终它会裂变。”

她的办公室抽屉是从不上锁，办公室里的任何一个“小朋友”都可以去里面翻她的名片，她毫不在意别人会搬走她辛苦积攒下的数据库——“在信息公开的时代，你要找到一个人是很容易的，但是问题是你有这个能力和境界去跟他沟通，去说服他吗？”

有时候碰到很牛的候选人，“小朋友”们会来诉苦：“我很痛苦怎么办？（候选人）就想玩着我转。”Stephanie 也会半开玩笑说：“如果他想玩着你转，你就让他玩一玩。在他自己很放松、认为自己胜券在握的时候，本性的流露是最多的。猎头顾问不是一个控制你、挑战你的角色。”

现在的 Stephanie 代理的职位不乏年薪几百万的基金经理。受她的两任老板影响，她说自己也是个“用数字说话”（number tells）的人——这也是她喜欢金融行业的地方。她的一个做 PE 的朋友说过一句很精彩的玩笑话：“杀人要见血，投资要赚钱。”金融行业是结果导向行业，不看重金钱的人，就是不敬业。至于对候选人性格行事方法的考量，只要看他如何达成这些数字就好了。

在她的判断里，“任何行业里都有斤斤计较的人，也有懂得抓大放小的人。”但是谈到报酬，“反而是金融行业的人不会为了几千几万的月薪差别纠缠不清，也许是因为他们更懂得薪酬是一种投资的概念。”

Stephanie 也信奉“过去说明将来”这样的行业格言。判断一个基金经理是否合格，往往要考察他经过两三轮经济周期的成果（那至少意味着8~10年的时间）。

在排除了履历、测试的考核之后，Stephanie 看人的方法也很简单——她经常要求她的候选人做的第一件事，就是列出生命中最重要的三件事：自由、家庭、富有、健康、社会名望等等。再列出他认为好工作需要的三个条件，比如薪水、上升空间、授权、回报社会等等。通过这些能看出一个人更大的价值观，这是决定他是否与目标职位吻合的因素。

在她转向做猎头之前，她在一家专业物流供应链的公司做了8年的管理——“中国第一代开始做真正意义的物流供应链的就是我们，家乐福如何搬到中国，宜家如何全球采购，沃尔玛刚开始如何水土不服，利丰如何从中间商转型，中铁如何集装箱化，欧亚小陆桥如何并轨，永乐如何起家如何被吞并”。一线管理的经验，让她对各种“隔岸观火”和“搞各种概念”的分析师、投资人都有很强的免疫力。

经历了纵向拓展业务的公司，到一个月打过3000个 cold call 的猎头，Stephanie 觉得自己更能看重大局。曾经有一个从事财富管理的客户，在上市之后的一段时间里人员流动很厉害。当该客户委托 Stephanie 帮他们招聘时，很多候选人都抱怨：这家公司的人员流动很厉害。Stephanie 的回答是：有没有考虑过一种可能，即行业普遍的流动率是10%。但这家公司有一千个人，所以你在市场上看到有100个在流动；但假如这家公司只有50个人，市场上只有5个人流动，你根本接触不到，所以你会感觉这个公司没有人出来。因此越大的公司，谣言和负面消息会越来越多。而人有趋利避害的本能，所以总是对负面传闻更敏感。擅长用数字分析问题的候选人们，也觉得这个答案很合理。

迄今为止，她最满意的一笔单子，是她“无中生有”、不动声色的案例。所谓无中生有，是因为“没有人和我竞争过，这个案子从来没有拿到市场上过”。那次，她帮一个跨国公司的人力资源总监招聘较低职位。对方亚太区 CEO 发现她对行业和这家公司的竞争格局非常了解。某次电话会议快结束的时候，这位 CEO 就随口问了一句：“你知不知道在国内，中国区总经理这一层的人情况都怎么样？”

Stephanie 已经从其他渠道知道，这家公司本来在中国有很好的扩张计划，但中国的表现总落后于总部的计划（所以，亚洲大区 CEO 压力也很大）。

她意识到对方的提问是个很微妙而重要的信号——他们在考虑更换中国区的头目。只是苦于没有合适的人选，所以不能轻举妄动。她迅速而含蓄地回答：我认为整个中国，只有5个人能够把业务迅速推进，成为行业领袖。其中3个据我所知两三年之内不会动，但我可以为您介绍其中比较 OPEN 的两位喝个茶，作为同行交流一下。

“你们愿不愿意和这位 CEO 喝个下午茶？”Stephanie 问那两位候选人。结果，在来来回回喝了差不多八个月的“下午茶”之后，其中一位签署了 offer letter。根据竞业协议

的限制，在候选人离职半年之后，也在市场的注意力淡化的时候，那个候选者低调地入职这家公司，而原来的中国区总经理也在 Stephanie 的帮助下进入了新的职业跑道。

有一次，她计划帮一家准备上市的公司寻觅 CFO，对方想在投行里寻觅合适的人，辅助一些上市的准备工作。当她和这个企业现有的 CFO 进行过沟通之后，发现他的能力在一家优秀的投行支持下足以完成上市的准备工作。因此她建议该公司的董事长放弃再招一位 CFO 的打算。这样就避免了 CFO 两权分立而导致人力的浪费，以及可能会产生的空降兵和老臣子之间的政治斗争——她喜欢这样中立而客观的顾问角色。

离最顶级的银行家、投资人或者基金经理越近，她对一些市场动向的判断越是严谨。曾有国内房地产第一梯队的一家企业，在香港发行了十几亿人民币的点心债。外部普遍揣测这家公司在国内的融资手段已经穷尽。但 Stephanie 判断出这家公司整体的风格偏保守，而且和其他商人不同，高管层只是“意在仕途，但求无过”，所以这并不能说明他们在国内的融资有实质性的困难。

有家财经出版社也邀约，请她将自己对金融圈的所感所思，写成一本文学类的小说。她构思了很久，在处理行业灰色地带时尤其谨慎。虽然此前，她也在微博上直言，“钱集中的地方，就有变态人格。金融圈和收藏圈，皆如是”。随着人脉的扩大，她几乎每天都可以听到金融圈里各种明星人物的私生活故事，也有特别资深的基金经理在她面前，主动谈到自己失败的婚姻，流露出一己极罕有的脆弱一面。但在她看来，为塑造自己对圈子的熟稔而大谈圈子里的逸事，是极其不专业的表现。

她的一位有20多年从业经验的银行家朋友曾对她说：“在金融业，钱不是钱，几十亿一夜之间化为乌有，这种事情太多了。钱不是钱，信用才是钱。”私下里，她和圈子里的朋友日常也会讨论，哪些公募基金经理做了老鼠仓，逃过了，让别人顶包，后来那些人自己做私募基金，队伍里状况层出不穷，此后再也没有人愿意和他合作。而与此相反地，那些有良好信誉的人，即使私生活里发生变动，他们还是可以在一夜之间筹集到数量可观的资金。

平时的生活里，她也爱琢磨些玉器、茶叶和艺术品，偶尔也喜欢结伴和朋友去香港看拍卖展。40岁的她看似有无穷的学习动力，眼下她正在学习 CFA，考虑读金融方面的硕士，甚至有把《时间简史》和《果壳中的宇宙》重新看一遍的想法。

不过除了她自己的小说，她并不是愿意喋喋不休于猎头的心得甚至秘密。也因此，不难理解，当有人抱怨猎头行业的不规范，或者有人沾沾自喜被猎头盯上时，她也会淡定地评论：“面对猎头啊，大家还是手下留情吧，别听着美女来电发嗲就聊，挂掉电话吧。有空好好做好自己的业务，专业的猎头会出现在你意想不到的时候，那些在你正求职时出现的猎头，可以说是在淘地摊货。”

“聪明的猎手不会打草惊蛇的”。



3

Train（罗群）对高科技产品有一种急切的依赖感：除了随时使用 iPad 上的微信、陌陌、LinkedIn、Path、Line 等产品，他随身还配备了摩托罗拉和黑莓两部手机。和大多数 IT 行业人士一样，他喜欢常年背着双肩包，里面装着各种数码产品、耳机、大记事本、颜色各异的签字笔。他可以随时在火锅店或者酒店大堂架起一场电话会议。

Train 目前供职于全球前六大的、专注于高科技领域的猎头公司 CT Partners。作为中国最早一批从事高科技企业猎头工作的“几个人”之一，从1999年开始，当时身在硅谷的 Train 就将一大批海归人才输送进正在兴起的互联网公司（其中有赚得盆满钵溢的 UT 斯达康、搜狐，还有后来了无声息的8848等）。

但也因为受科技界残酷的竞争影响，在采访时，Train 总会不经意地表达出对行业变革的焦虑和渴望。IT 行业是个人力结构变革非常快的行业，几乎是一年半、一年就会有人员的调动和更新。但和崇尚摩尔定律、以市场为绝对导向的 IT 行业形成反差的是，在 Train 看来，猎头行业“这50年基本上没有什么大的变化”，他们负责的项目周期，却从原先的3个月、4个月，到后来的6个月（因为随着竞争的加剧，市场上适合的人才在减少）“假如苹果出了 iPhone5，它恨不得年底就出 iPhone6，占据更多的市场。每一次新产品推出都意味着更换新的人才，但是猎头公司需要6个月才能帮我找到？这不是不靠谱吗？”

1994年，刚从清华大学计算机系毕业，去美国读商学院之前，罗群的梦想是在国贸写字楼里找一份工作，做个皮鞋闪亮的高级白领，“一个月五千多的工资，多么美好的一件事情！”在等待美国商学院的 offer 期间，他加入澳大利亚的 EL 咨询公司，担任初级猎头顾问。

他至今还记得，当时国内顶尖的猎头公司已经严格地按照西方的经验，制定了一套非常标准化的工作流程。“1995年的时候，跟后来的携程一样，一个猎头公司的前台接到电话之后，应该讲哪些话，都一条一条地列在手册上。我们看到这些，眼睛都瞪得跟什么一样大。”

但他想得更长远的是，国内猎头业的规范都是有西方背景的，“很多东西可以约定俗成，但是我想大家可能更需要的不是约定俗成，而是下一步怎么样？”

到美国后一年，Train 赶上一个硅谷的猎头公司在招人，虽然“连硅谷在东西南北都不知道”，就从中部跑到了硅谷。当时这家公司在负责帮亚洲的公司招人。对于猎头行业，Train “没见过猪跑、也没有吃过猪肉”，但老板对他说：“我希望你能帮助我，我能够从你身上看到一些东西。”就是这么一句鼓励的话，让 Train 在猎头行业扎根了将近17年。

在他待过的小公司，创业气息很浓烈——所谓的 research，“就是一个电话簿、一个电话。我们当时的 data base 都是我自己写几行程序，先弄起来再说”。公司接到新加坡特许半导体的一笔单子，而计算机系毕业的 Train 对半导体几乎说是一无所知，老板直接扔给他一本几百页的英文版《半导体入门》，他迅速在“生存的意义”上读完了那本书，并且也逐渐知道半导体行业的人才需求每两三年就有一个转折——“从高到低，再从低到高”。

Train 的父亲是农民，所以他自嘲自己有点儿“农民心理”，他希望自己的工作稳健的，而不在乎短期的“起”（他觉得短期的“起”也会造成短期的跌）。从小到大，他都是同学眼中“考试前要复习三遍的人”，这也导致他在工作中，他会花费比别人多三倍的时间去寻觅三倍数量的样本，制定自己的“资源”地图。

“我最成功的案例是我没费劲的案子”，他想了想说。

他继续解释，“你都没什么动作，我就知道你你要找谁。如果你需要这个人的话，我可以，哎，我十年前就认识他了。我的成就感来源于，顺水推舟——一切都是非常自然的，这件事情本来就该发生。这家客户就应该找这个候选人，这位候选人也就应该去这家公司”。

他觉得自己追求最大的价值，就是在“客户让你做这件事情的时候，我昨天就有答案了。客户如果说他们昨天就需要这个人，你说那太好了，我昨天就已经有这个人了！我和客户的步伐是一致的。”

但 IT 界的人才猎取，对 Train 而言，不是简单的菠萝白菜搭配那么简单。如果摩托罗拉要卖手机，寻找一位中国区的销售经理，那大部分猎头也许会从诺基亚或者三星找一个人——但这样的猎取在 Train 看来并没有很高的价值点。

他对自己的期待，是在人才的搭配上具有别人没有的想象力：“曾经有一个跨国企业客户是做新兴媒体的，他们想在中国寻找一位 CEO。但是我最终给他们推荐了一位在另外一家跨国企业做研发的人。客户很惊讶，因为他们想要有商业头脑、做过市场或销售的人。但我在和这个候选人聊天的过程中，发现此人虽然做研发，但研发的很多层面都和市场、销售相关，而且他有很好的策略性思维，在研发过程中，也能带动团队和他一起完成。”最后，那位客户也承认 Train 推荐的候选人是最合适的。尽管因为薪酬原因，双方最后没有达成合作。

在 Train 的经验里，这样的案例是他不“约定俗成”的尝试。这个行业里的原则是“宁可错杀一千，不能错过一个”。但他坚持的原则是，“宁可错过一个”，也不要最后选择不合适的候选人。这里的不合适，更多是指商业道德上的（比如说，收过回扣的、修改过简历的，甚至是无法和团队和谐共处的）。

入行17年，他觉得自己获得正能量的方式是，“越低落，就越要约人见面”。他自诩是个新闻记者，和采访人聊几次，做完详尽的周边调查，他就可以写一篇关于人物的报道出来。和那些偏感性的猎头高手不同，他不看重候选人背景的“故事性”，但有时他很看重对方透彻分析的能力。

有一次，他面试的一个候选人，成功地从传统实业进入一家女鞋品牌担任 CEO，一年过后，公司的财务报表就有了很大的改观。Train 问对方进行了怎样的策略调整。

那位 CEO 分享的道理很朴素：他研究了公司的产品，发现之前公司生产的鞋子大多是坡跟很高的。但他知道自己的品牌定位更多是一些白领，而不是一天到晚参加 party 的精英女性。如果坡跟太高，可能不符合这些白领的消费习惯。他重新调整了公司的策略，将鞋子的跟部稍微降低了几厘米。因此，虽然他不是这个行业的行家，但是他很迅速地看到了行业的局面，这是 Train 欣赏的领导力。

他听多了这类的经验，对别人是否能胜任有了更好的直觉。但行业约定俗称的规矩，在某种程度上也会束缚他——有几次，他的客户也会让 Train 直接在候选人里挑选最合适的。Train 会很为难地拒绝。因为作为咨询顾问，他只负责给别人提供选择，判断的权力在别人手里。而作为有点讽刺的对照是，有些情况下，他从根本上无法帮助他的候选人在新的公司获得足够理想的环境。他全力看好的候选人去了一家美国的互联网运营商，他发现对方的招聘流程缺乏章法，于是“年轻气盛地”向美国总部反映，但对方的高层不为所动。“对方公司的高层觉得我这样做，只是为了扩大自己的生意”。

这件事给罗群留下的是浓重的无力感。虽然他看到客户“对我们这个行业提出了更高的要求”，但僵硬的行规还是无法打破“中介人”略显被动的局面。

我们请他分享他在中国市场上最自豪的一次“挖角”。他的回答是：“（在中国，）这个行业还没有多少值得去宣扬的事儿。当时，IBM 找郭士纳、谷歌找 CEO 埃里克·施密特都是经典的猎头案例。但在中国能够做这样的事的只有民企。只有当中国的民营企业（联想、华为）等通过顶级猎头完成 CEO 的寻找时，你才有可能说那样的案例是经典的。”（声明：本文为《智族 GQ》稿件）