

中国猎头的大江大河

作者: 吴强

2020年6月17日

一转眼,进入猎头行业已有近20年了。20年中经历了很多风风雨雨,跌宕起伏。从年轻气盛到现在的猎场老兵。蓦然回首,感触时光荏苒流逝,如大江大河,奔腾东流,一去不回。抬头前方依旧烟雨蒙蒙,征途漫漫。2020年将拉开新十年的帷幕,心有感触,所以写下这篇文章。和志同道合、灵犀相通的朋友们一起谈谈猎头界的那些事儿,并对行业的将来发展做些粗浅的展望。

跃进式的起步 (1995 - 2008)

那是一段轰轰烈烈,激情燃烧的岁月。

2001年中国加入世界贸易组织WTO,加快了改革开放的步伐。大量外企进入中国市场,开公司,建工厂。IBM, HP, 英特尔 Intel, 摩托罗拉 Motorola 都是当时极具吸引力的外资公司。外企的蜂拥而入,产生了大量的招聘需求。那时中国已经有几家本土的猎头公司,但规模和专业度还达不到外资企业的要求,于是国际猎头公司看到了商机。从2001到2007年,中国不断出台新政策促进人力资源服务业的开放,外资猎头从90年代的谨慎观望,到各国顶尖猎头摩拳擦掌,跃跃欲试,一场场抢滩登陆大战就此上演。

我的老东家万宝盛华和光辉国际都是在2003年正式成立中国分公司。而且洋猎头们并没有止步于一线城市。成都,重庆,武汉,西安,苏州,杭州,大连等二线城市都成了“兵家必争之地”。还清楚记得2007年我负责帮助万宝盛华在重庆、西安开了两家分公司。这也是入驻当地市场的第一家外企猎头公司。开业的那天,当地的媒体报纸都做了报道,并戏称洋猎头的进入是“狼来了”。

其实那时企业招聘的职位主要以中低层岗位居多。猎头公司找的多数是有潜力的年轻经理人和专业人士,所以按结果收费的猎头业务模式(英文叫“Contingency-base”)很适用当时的市场情况。其招聘方式主要是通过人才数据库,登报纸或网站招聘广告,人脉介绍,加上一些猎头电话(比如打陌生电话联系潜在候选人)等。企业只需在找到合适的人选后才付费。这种猎头模式对顾问的入门要求不高:大学毕业有两年工作经验,工作勤奋,擅长和陌生人沟通,能讲些英文,通过公司的短期培训和实战练习后,就可以上手做猎头顾问。那时企业需要的是快速,高效的猎头服务来招聘大量的中低岗位。

“岗位多,(招聘)周期短,钱好赚”是那个阶段的真实写照。最火热的那几年,只要两三个人,几台电脑、电话,几张办公桌就可以开始做猎头生意。这也导致大大小小的猎头公司,如雨后春笋般地出现。顾问素质开始变得参差不齐。那个年代互联网还不发达(领英 LinkedIn 在2003年刚开始起步)。要找到一个优秀的人才需要通过各种渠道,耗时费力,包括打很多次的陌生电话 cold call,上演

和电视剧“猎场”中差不多的人才追踪场面。人才信息的不对称和不透明，使得企业不得不依靠猎头公司来招聘人才。于是市场上孕育出一些猎头界的“大哥大”和“大姐大”。他（她）们通常精耕某个行业领域，比如奢侈品，化工，工业制造等，有极高的成单业绩。做猎头几年拼搏下来，累积起来的人才数据库和客户资源，就成了他（她）们的核心竞争力和赚取高佣金的资本。

猎头行业的另一种模式是按照过程收费的猎头业务模式（英文叫“Retainer-base”）。这些猎头公司专注于高管搜寻服务。从目标公司中猎取高级人才。一个项目做下来，顾问通常需要联系上百位候选人。企业要在猎头项目开启时支付定金。并在项目执行过程中，按照项目的进展程度付费。这和顶尖的企业管理咨询公司和律师事务所的收费模式相似。不论最后有没有找到人，只要顾问提供了专业的咨询服务，企业就需要付费。这种模式最具代表的是全球5大猎头公司（光辉国际，海德思哲，史宾沙，罗盛，亿康先达），体现着猎头界的“高”与“贵”。猎头顾问都需要有丰富的人生阅历，并曾经在知名跨国企业任高级管理层的岗位。他们普遍有跨文化的工作生活经历，英文流利，名校毕业并有丰富的商业知识。

崎岖的拐点 (2009 - 2019)

中国猎头行业的拐点应是出现在 2008 全球金融危机爆发之后。国内经济增长放缓，外企招聘需求减少，猎头生意开始难做了。近几年，全球贸易保护主义抬头，中美贸易战，都让猎头行业的发展蒙上了层层阴影。2020 年初爆发的全球大疫情，又完全打乱所有人的计划。企业暂缓或取消了招聘计划，有些甚至需要裁员。这对猎头行业无疑是雪上加霜。

尽管我们看到了更多的中国企业用猎头帮助招聘人才。但是本土企业国际化的进程尚未完成，对公司的发展战略时常不清晰，从而影响到了人才战略和公司文化的建立。相比服务外企，猎头顾问在服务本土企业时需要付出更多精力。

同时，过去十年我们看到了互联网的快速发展对猎头行业带来的种种搅局，几乎是瞬间打破了传统的信息不对称、不透明。这也就直接影响了猎头们的生意。

1) LinkedIn 领英的出现。一夜之间，那些曾是“大哥大”和“大姐大”赖以生存的人才数据库，全部都在领英上出现了。它分类清晰，搜寻更方便智能。2) 五花八门的互联网招聘平台的涌现，比如猎聘网，Boss 直聘，拉勾网等。3) 有规模的企业利用互联网工具，建立了内部招聘团队(In-house Recruiter/ Talent Acquisitions Team)。很多内招团队的成员都有猎头公司的工作经验，十分了解猎头的工作流程。4) 各地的人才可以通过互联网社交平台或招聘网站，直接联系雇主企业或回应职位招聘广告。

一时间是“山雨欲来风满楼”。不少猎头公司开业不久就关门了，猎头顾问们也纷纷转行去了其他行业。猎头公司数量少了，但相互的竞争却更强了。无论是哪

种模式的猎头公司，追求业绩增长和更多盈利都在中国市场受到了阻力。那几篇网上热传的文章如“猎头将成为下一个被互联网颠覆的行业？”“一个猎头的自白”等，让许多猎头顾问开始怀疑自己的职业生涯，是否很快就此尘封在一个时代的记忆之中，自己从此贴上了“中国末代猎头”的封号。

经过这些年的风雨洗礼后，中国目前大约有 2 万家猎头公司，绝大部分采用结果收费的业务模式（Contingency-base）。市场上已经有了洋猎头和本土猎头同台竞技的情况。很多本土猎头是先师承洋猎头，再成立自己的公司。本土猎头在服务中国企业上更有优势，公司制度更灵活。

在过程收费业务模式（Retainer-base）上，中国现在仅有 20 家左右。洋猎头们独占鳌头，像攀睿国际 GMPTALENT 这样的本土猎头公司是凤毛麟角。

未来的展望 (2020 - 2030)

“国以才立，业以才兴”。中国经济发展的下半场，社会结构将从“物质架构”向“知识架构”转移。将来我们的“人才信息”和“客户信息”会越来越透明、公开。所以“找到候选人”的工作会更容易。猎头顾问需要专注提供专业的“知识型服务” - 这才是顾问新的核心实力，也是猎头公司可以继续发展的根本竞争力。

以下是我对中国猎头行业未来十年发展的几点展望：

- 1) 中国猎头行业已到了发展的十字路口。接下去，我希望它进一步国际化、专业化，在某些领域更具创新和灵活，逐步成为引领世界猎头行业发展的主流动力之一。到时至少有一家中国的国际猎头组织出现。它扎根在中国，同时拥有强大的国际分支机构和良好的行业口碑。中国越来越和国际接轨，一系列的国家改革开放策略都让我相信这是可以期盼。
- 2) 企业会对不同猎头模式有更清晰的了解。对于高管的搜寻，企业采用过程收费的猎头模式(Retainer-base)会大大增加。高端人才不想直接通过网络提交简历，因为不想被曝光。大多数高管招聘职位都是保密的（confidential），所以内部招聘人员不方便直接联系目标公司。在与高级人才打交道时，猎头顾问作用是不可替代的。
- 3) 猎头顾问努力打造个人品牌。顾问个人的影响力和行业口碑会变得更重要。相比之下，他们所在的公司平台的重要性会相对减弱。将来是“低调自信，运筹帷幄”的猎头顾问在各种商业社群中发现商机，猎取人才。猎头顾问必须遵循严谨细致的操作流程，采取咨询式的沟通方式，自信地担当客户公司品牌大使的工作。猎头顾问应是多才多艺，掌握丰富的商业知识，具备国

际先进的管理理念，精通人才分析、心理学、教练、哲学、历史、文学等领域。

- 4) 更多具有丰富工作经验的专业人士加入猎头行业作为第二职业。比如他们之前是企业的高管或是某个领域的专业人士。因为十分熟悉企业运作和岗位的需求，他们进入猎头行业会相对得心应手。

更多的年轻顾问涉入猎头行业。在中国，从事猎头行业的很多都是朝气蓬勃的年轻人，他们是行业的生力军和未来希望。年轻的顾问会借助日新月异的高科技，尽快完成进一步的培训，以提升个人综合咨询能力。

- 5) 猎头和领导力咨询相辅相成。这是不断变化的时代，并且变化的步伐正在加快。客户会越来越把猎头顾问视为企业的战略合作伙伴。在这种大环境下，猎头业务和领导力咨询业务的融合其实就容易理解了。比如当我们帮助企业招到 CEO 后，接下去的工作重点就是要帮助他尽快融入新公司，并建立起高效的团队。于是高管入职，高管教练，领导效能，组织效能，继承人计划等领导力咨询项目就产生了。同样的，客户可能一开始是请我们的顾问来做一个对一的 CEO 教练项目，但随着顾问和 CEO 的默契度和信任度提高，CEO 会让我们顾问来帮助招聘企业的关键岗位 - 于是猎头的项目产生了。
- 6) 更多成熟的中国企业会采用猎头服务。同时更多的行业将接受猎头服务，比如政府、慈善、教育、医院、体育、音乐、娱乐等。
- 7) 企业为了适应市场快速的演变，会产生新的职位和需求。这些职位的增长很可能与新的商业模式直接相关，比如在网络安全，数据分析和人工智能相关的岗位。当企业招人有困难的时候，就是他们想要使用猎头的时候。
- 8) 人工智能将给猎头行业带来全新的挑战和机会。我们需要做 AI 不可替代的工作。人的情感一面，加上洞察力、判断力、批评性思维和对细微差别的鉴赏，有一种 AI 无法取代的，不可估量的价值。我认为只要是人类雇用人类，并且我们提供的是“有温度”的服务，猎头行业就不会被人工智能取代。

新的十年已经开始，大风大浪将至，你准备好了吗？2020 年，让我们一起带着使命出发，披荆斩棘，勇于尝试，提升内功，增强合作，努力找到一片可以更好体现中国猎头自身价值的碧海蓝天。

作者介绍： 吴强 David Wu
david.wu@gmptalent.com

吴强先生 David 是 GMPTALENT International 攀睿国际的创始人、总经理和合伙人。攀睿国际成立于 2012 年上海，专注于为大中华地区和亚洲地区的客户提供高级人才搜寻和领导力咨询服务。David 同时是 AESC 国际高级人才咨询协会在亚太和中东地区的理事会委员，以及瑞士国际高管搜寻和领导力咨询组织 IMD Search International 的大中华地区合作伙伴。David 拥有加拿大卡尔加里大学会计学学位，美国和加拿大的注册会计师资格。他还是澳大利亚教练组织 IECL 的企业教练，和英国 Lumina Spark 心理测评工具的认证师。

我们的合作伙伴:

AESC（国际高级人才咨询协会）于 1959 年在美国纽约成立。其成立是为了指引全球范围内猎头公司的发展，并且对定金形式的高管搜寻和人力资源咨询公司制定相关准则。因为 AESC 成员必须遵循协会规定的国际最高行业准则和专业守则，所以在选择哪家猎头公司来完成重要项目时，客户大可放心，AESC 成员公司一定会是您最值得信赖的顾问。如今 AESC 由 350 多个成员公司组成 www.aesc.org/members；在 70 多个国家有 8000 多个搜寻专员；在中国大陆有近 20 家会员公司。

IMD Search www.imdsearch.com 成立于 1972 年，总部在瑞士苏黎世。IMD Search 的前生是一家瑞士知名的企业管理咨询咨询公司。它在 2017 年被 Hunt Scanlon 杂志评为全球 20 大高级人才搜寻组织之一。在世界各地的主要市场和商业中心设有 40 多个办事处，为全球企业提供了专业便捷的服务。IMD Search 组织目前有 160 多位合伙人，其中绝大部分是高管搜寻的专家，在各自服务的领域中担任着重要的顾问职务。IMD Search 每年都为全球客户完成上千个高管人才搜寻项目。

IECL - Institute of Executive Coaching and Leadership www.iecl.com 澳大利亚的企业教练和领导力学院合作。IECL 是在亚太地区最知名的企业教练公司之一。它通过一系列有方向性、有策略性的教练过程，洞察被教练者的心智模式，向内挖掘潜能、向外发现可能性，从而提升工作绩效和积极性。

Lumina Learning www.luminalearning.com 是一家总部在英国的公司。专注于开发，运用一系列各有特色，且匠心独具的心理测评工具，在全球为许多公司服务。通过增进对形形色色性格特质的了解与包容，团队成员加强了相互的理解与合作，团队绩效也因此有了明显的进步。